

PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA EL NIVEL TÁCTICO DE LA
EMPRESA SYPELC S.A.S., EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO META.

NANCY ARÉVALO RODRIGUEZ

ÁNGELA GARAY RAMOS

FABIOLA VELÁSQUEZ GUERRERO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD EN CIENCIAS HUMANAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

(GHO 17)

BOGOTÁ D.C.; COLOMBIA

2016

PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA EL NIVEL TÁCTICO DE LA
EMPRESA SYPELC S.A.S., EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO META.

NANCY ARÉVALO RODRIGUEZ

ÀNGELA GARAY RAMOS

FABIOLA VELÁSQUEZ GUERRERO

Asesor: DRA. LUZ ESPERANZA BUITRAGO ARÉVALO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD EN CIENCIAS HUMANAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

(GHO 17)

BOGOTÁ D.C.; COLOMBIA

2016

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a Dios por darnos la fortaleza y sabiduría en cada momento para salir adelante en medio de las dificultades, además permitírnos ser aprendices de nuestro existir para ser mejores personas y profesionales, a nuestras familias por su comprensión y apoyo incondicional motivándonos en cada paso para no desfallecer, a nosotras como partícipes de esta investigación por aquellos momentos de angustia y de carcajadas a lo largo de este estudio y finalmente a las hermosas personas que conocimos en la organización Sypelc S.A.S. que nos ofrecieron su disponibilidad para ser parte de su historia quienes depositaron en nosotras toda su confianza y nos abrieron un espacio en sus vidas permitiéndonos ser parte de ellas.

Agradecimientos

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a la Doctora Luz Esperanza Buitrago Arévalo, que con su conocimiento y experiencia nos guío y acompañó en ese proceso investigativo, a la universidad Piloto de Colombia por darnos la oportunidad de ser mejores profesionales, a todas las directivas de la organización Sypelc S.A.S. que siempre estuvieron dispuestas a brindarnos información y acompañamiento en el estudio.

Contenido

RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
Pregunta de la investigación.....	16
JUSTIFICACIÓN	17
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
MARCO DE REFERENCIA.....	26
Marco teórico	26
Definición de concepto de liderazgo.....	26
Evolución del liderazgo.....	28
<i>Teorías clásicas del liderazgo.....</i>	29
<i>Teoría de los Rasgos.....</i>	29
<i>Teoría Conductual o del comportamiento.....</i>	31
<i>Teoría de contingencia.....</i>	35
<i>Teorías Contemporáneas de Liderazgo.....</i>	40
<i>Teoría de la influencia o carismático.....</i>	41
<i>Liderazgo transaccional.....</i>	44
<i>Liderazgo transformacional.....</i>	45
Concepto de formación del capital humano.....	48

Importancia de la formación en las organizaciones.	50
<i>Objetivos de la formación de personal.</i>	53
<i>Evaluación de la formación</i>	54
Formación de líderes	55
Marco contextual.....	59
Reseña histórica.	59
Plataforma organizacional.....	65
<i>Misión.</i>	65
<i>Visión.</i>	66
<i>Estructura Orgánica.</i>	66
<i>Valores.</i>	67
<i>Política Integral.</i>	68
Categorías de estudio	69
Marco Metodológico.....	70
Tipo de Estudio.	70
Participantes.	71
Técnicas de recolección de información y análisis.	73
<i>Instrumento de recolección.</i>	73
Procedimiento de la investigación	74
RESULTADOS.....	98
ASPECTOS ÉTICOS.....	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS.....	120

APÉNDICES.....	124
----------------	-----

Lista de Apéndices

Apéndice A. Guion de la entrevista semiestructurada	124
Apéndice B. Transcripción de las entrevistas al personal.....	126
Apéndice C. Formato de consentimiento informado	149
Apéndice D. Cronograma	150

Lista de Figuras

Figura 1. Flujo de autoridad en los estilos de liderazgo presentados dentro de una organización y las conductas de los seguidores hacia su líder.	32
Figura 2. Atributos del líder carismático.	42
Figura 3. Estructura orgánica. Sypelc S.A.S.....	67
Figura 4. Procedimiento para la aplicación de la entrevista semiestructurada.	76
Figura 5. Cronograma de actividades.	150

Lista de Tablas

Tabla 1. Resumen de la importancia de la formación.....	52
Tabla 2. Contratos Realizados por Sypelc S.A.S.....	60
Tabla 3. Categorización del Estudio	70
Tabla 4. Caracterización de los participantes	72
Tabla 5. Fase de formación teórico practica para un liderazgo transformacional	105
Tabla 6. Presupuesto de la propuesta del modelo de liderazgo	107

Resumen

El objetivo de la investigación es proponer un modelo de liderazgo efectivo mediante un proceso de formación para desarrollar las capacidades y habilidades del nivel táctico de la empresa, Sypelc SAS., en la ciudad de Villavicencio Meta, es una investigación cualitativa de carácter descriptiva, en donde se aplicó una entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de la información a cinco (05) integrantes del nivel táctico de la organización, teniendo como resultado la identificación de los diferentes atributos o características sobresalientes en cada uno de los líderes que conforman este nivel, además se identificaron los estilos de liderazgo más predominantes de los colaboradores concluyendo que los estilos de liderazgo más destacados son el autocrático con ciertos matices de transaccional, en ciertos momentos el democrático y en otros se evidencio que predomina el estilo carismático con la tendencia al estilo laissez faire, lo que puede llegar a afectar la motivación, la toma de decisiones, la comunicación, el trabajo en equipo y por consiguiente el desarrollo de los equipos de trabajo, es así como se plantea un modelo de liderazgo basado en la formación de un líder transformacional por medio de un proceso de coaching.

Palabras Clave. Liderazgo, formación, coaching, organización, transformacional.

Introducción

El liderazgo, es un tema que ha venido siendo desarrollado como estrategia dentro de las organizaciones, el cual permite tener personal competente con la capacidad de encaminar a un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos propuestos.

Un líder efectivo, es capaz de crear seguidores, de movilizar ideas, personas, y recursos, de generar oportunidades para poder dar a otros, la visión de un camino que les permita potencializar su talento, de escuchar efectivamente a sus colaboradores garantizando la participación activa. Al desarrollar en la organización un liderazgo efectivo, los colaboradores trabajan de una forma eficiente, con compromiso hacia la organización generando un ambiente de confianza y aumento de la motivación, disminuyendo conflictos y errores en el desarrollo de las actividades al interior de la organización, igualmente reduce el ausentismo y la rotación del personal.

Por lo anterior, de la manera en que el líder presente un estilo de liderazgo en el que genere un clima óptimo de trabajo sus colaboradores lo verán como una persona a seguir, es así como el líder dentro de sus funciones y compromisos con la organización, debe enfocar sus ideas a mejorar las condiciones de su equipo de trabajo tanto personal como profesionalmente, debe enfocarse en alinear las necesidades de la organización con las aspiraciones y necesidades de aquellos que lidera.

El líder debe ser un colaborador influyente dentro del equipo de trabajo, debe elevar los estándares de su equipo utilizando palabras adecuadas y poderosas que inspiren a seguir a ese líder, promover e incentivar la innovación, aceptando y contemplando un margen de error y

riesgos dentro de los proyectos, además debe estar encaminado a enfrentarse a los desafíos económicos, técnicos y sociológicos que tienen planteados las organizaciones.

A través del tiempo, el liderazgo ha tenido un desarrollo histórico enmarcado por las diferentes posiciones teóricas y metodológicas; en sus inicios los primeros enfoques se basaron en los rasgos de la personalidad (Koontz & Weihrich, 2013), con las diferentes investigaciones se han definido varios estilos de liderazgo, dentro de los cuales se indican que el líder debe estar en la capacidad de transformar su entorno, no solo para su grupo de trabajo sino de aquellos que lo ven como esa persona que genera confianza y empatía.

Uno de los más recientes estilos de liderazgo empresarial es el transformacional, el cual favorece la obtención de resultados empresariales, no solo para la organización sino también para el crecimiento de sus integrantes, ya que promueve el interés individual, el seguimiento y control de los resultados a través de un trabajo en equipo.

Ante la dinámica de las organizaciones actuales, es prioritario que las personas que desempeñan un rol en el cual tengan personas a su cargo, deben desarrollar habilidades de líderes transformacionales, puesto que llevan la responsabilidad de desempeñar funciones propias de la gestión. Formar líderes no es una tarea fácil y debe hacerse de una forma integral, donde no solo sea el que da orden a un equipo de trabajo, sino aquel que logre tener una empatía dentro de este, al formarlos para que sean partícipes de un cambio, se ve reflejado no solo en su grupo sino en toda la organización, además trasciende hacia una proyección de una buena imagen de la empresa hacia sus proveedores, clientes y competidores.

Con base en lo anterior para la empresa Sytelc S.A.S., es necesario que se realice una investigación en la cual se evidencie el estilo de liderazgo dentro de la organización, para así proponer un modelo de liderazgo conveniente no solo para el desarrollo de los integrantes del

nivel táctico, sino para toda la organización, que garantice oportunidades de desarrollo al personal, se arriesgue a realizar un cambio generando la participación de sus colaboradores, por medio de diferentes técnicas de discusión, comprendiendo factores indiscutibles que pueden estar afectando a la organización, interfiriendo de forma directa con la productividad y el cumplimiento de las actividades del personal.

Descripción y Formulación del Problema

El liderazgo se ha constituido como un fenómeno complejo a causa de los distintos cambios históricos y culturales que se han venido dando a lo largo de los años, no solo por lo anteriormente descrito sino por los cambios en las estructuras organizacionales de las empresas, el liderazgo se ha convertido en una herramienta para aumentar la ventaja competitiva no solo del individuo sino de los diferentes grupos económicos.

El propósito fundamental del liderazgo es llevar a los individuos hacia el cumplimiento de un objetivo específico teniendo en cuenta que el líder es la persona capaz de lograr que sus seguidores tomen una actitud de responsabilidad frente a las acciones para el logro de las metas o los objetivos planteados, con el propósito de aumentar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de una organización.

El liderazgo a través de su evolución se ha enfocado en el desarrollo de las personas que ejercen autoridad en un grupo dentro de las organizaciones una persona que se encuentra en este cargo necesita un grado de liderazgo en el que su grupo de trabajo se sienta bien a trabajar con él, desarrollar este tipo de competencia hacia el personal es fundamental para que haya un adecuado nivel de productividad en la organización. Si no se da este tipo de competencia se tiende a que aumenten los problemas tanto a nivel de grupo como organizacional.

Actualmente en las organizaciones reconocen a los líderes como aquellas personas que ocupan cargos directivos o tienen personal a cargo; el manejo de un buen liderazgo puede llegar a ser un tema álgido dentro de las organizaciones dada su importancia en la movilización del personal hacia el cumplimiento de metas, en los procesos relacionados con el personal se ha visto que se preocupan por colocar a la persona correcta en el cargo correcto, pero esto no es suficiente

para determinar si es un líder que puede llevar a su equipo de trabajo al cumplimiento de los objetivos los que quiere llegar la organización.

A principios del mes de abril del año 2015, la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) Colpatria presentó un informe general basado en los factores de riesgo en donde evidencio que uno de los elementos que se debía tratar era el liderazgo en los grupos de trabajo y sobre todo en los encargados de los mandos medios (nivel táctico) de la empresa, según lo entendido esto afecta la percepción de los empleados hacia aquellos que se encuentran por encima de su cargo, creando un entorno laboral que no es el adecuado, lo que incide el desarrollo del personal porque genera desmotivación y afecta el sentido de pertenencia organizacional, teniendo como consecuencia que la producción se reduzca, el desarrollo de estanque y que la imagen corporativa ya no genere solidez para competir dentro del mercado en el que se encuentra la organización.

Es importante dejar claro que en esta investigación solo se toma como referencia el informe que presentó la ARL Colpatria, los participantes no intervienen sobre los resultados por razones éticas y legales para reducir los riesgos psicosociales allí presentados ya que esto lo debe realizar una persona competente para aplicar un plan de intervención al respecto.

Pregunta de la investigación

Con base en lo anteriormente descrito surge la siguiente es la pregunta que guiara el proceso de la investigación: ¿Cuál es el modelo de liderazgo más efectivo para desarrollar las capacidades y habilidades del nivel táctico en la empresa Sypelc S.A.S?

Justificación

El liderazgo de las empresas contratistas de servicios para las empresas del sector público en la rama de la ingeniería eléctrica, es fundamental para el desarrollo de este tipo de organizaciones que los medios y altos mandos tengan un comportamiento encaminado a la búsqueda en los líderes se sientan y los vean como tal, es por esto que para Sypelc S.A.S es de vital importancia que los encargados de los procesos se empoderen con un modelo de liderazgo que se adapte a las necesidades de la organización.

Como se explicaba anteriormente a través de este proyecto de investigación se pretende aportar en la transformación del liderazgo de los mandos medios en la organización identificado en el informe de la ARL Colpatria a principios de mes de abril de 2015, además durante la observación realizada a los coordinadores en el desarrollo de sus actividades dentro de su grupo de trabajo y de los supervisores mientras realizaban la entrega y recepción de trabajo a finales del mes de abril del 2015 a su equipo operativo, se detectó que los líderes del nivel táctico no cuentan con herramientas de liderazgo para desarrollarse dentro su grupo de trabajo y además del potencial de sus colaboradores, teniendo como consecuencia la desmotivación de sus colaboradores, la falta de trabajo en equipo lo que puede llegar a dificultar el desempeño laboral, igualmente las interacciones existentes entre los líderes y su equipo de trabajo si se lleva de una forma apropiada mejora de una forma representativa las relaciones laborales y personales lo que conlleva a la mejora de los procesos y por consiguiente el logro de los objetivos estratégicos y el aumento de la productividad.

Para definir problema objeto de esta investigación, se identifican los siguientes elementos principales que dan orden al planteamiento de la pregunta base para el estudio:

La gestión de los líderes en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con su equipo de trabajo, no es eficiente.

Es importante que tanto los líderes como su equipo de trabajo tengan un apoyo mutuo, el cambiar la mentalidad de un liderazgo autoritario ha sido un trabajo que se ha venido desarrollando en el transcurrir del tiempo, pero que ha sido muy difícil, esto conlleva a que los líderes busquen alternativas incentivando tanto el trabajo en equipo como el desarrollo de sus destrezas y habilidades, ¿Pero cómo saber si son buenos líderes?, ¿Cómo aprender y dar a conocer lo que se quiere realizar como equipo y que se consolide?. La tarea no es fácil, pero se puede lograr, los líderes deben ser agentes generadores de cambio, quienes a través de la formación pueden desarrollar diferentes capacidades, conocer sus fortalezas y debilidades, generando de esta forma confianza, credibilidad, compromiso, coherencia y convicción en su equipo de trabajo.

De ahí que sea tan importante el modelo de liderazgo del nivel táctico, puesto que las estrategias de seguimiento que emplee su equipo de trabajo para afrontar situaciones que puedan dañar o atacar su motivación, se verán influidas por la visión de la situación que muestre el líder.

Es por esto que se hace importante proponer un modelo de liderazgo, partiendo desde el análisis de los diferentes estilos de liderazgo existentes dentro de la empresa y enfocarlos mediante un proceso de formación hacia un liderazgo transformacional que empodere, un cambio significativo e influyente desde el nivel táctico hacia todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Proponer un modelo de liderazgo efectivo mediante un proceso de formación para desarrollar las capacidades y habilidades del nivel táctico de la empresa, Sypelc SAS.

Objetivos específicos

- Identificar los atributos de los líderes del nivel táctico de la organización Sypelc S.A.S.
- Diagnosticar el estilo de liderazgo predominante en el nivel táctico de la organización Sypelc S.A.S.
- Formular un programa de formación en liderazgo para el nivel táctico de la organización Sypelc SAS.

Antecedentes de la Investigación

El liderazgo es un factor determinante de la relaciones en toda organización, una persona que no tenga la capacidad de liderar su grupo de trabajo de una manera adecuada o que sus subordinados no lo vean como tal, incide en el desempeño de los mismos y por ende en la producción económica de la organización, se ha investigado sobre este tema hasta la saciedad, diferentes teorías y estudios se han dado a lo largo del tiempo así como diversos autores ha tratado sobre este tema y se han dado varios conceptos al respecto, por lo anterior se presentan varios trabajos que por sus aportes constituyen una importante fuente de consulta para la elaboración de la investigación.

Pedraja & Rodríguez (2004), realizaron un estudio cuyo objetivo fundamental fue el analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Para este efecto, se trabajó con una muestra de cuarenta y dos (42) directivos pertenecientes a diez (10) instituciones públicas de la Región de Tarapacá en Chile. En este contexto, se relacionan económicamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados.

Los resultados de la investigación demostraron que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

Cortés (1999), realizó una investigación aplicada sobre el proceso de liderazgo en una empresa de servicios financieros, para los propósitos de su estudio, el liderazgo fue visto como una estrategia para contribuir a la competitividad del negocio, los objetivos de esta investigación fueron: evaluar las prácticas de liderazgo en la organización, tanto desde la perspectiva de los líderes como de sus supervisados directos y realizar un análisis factorial que permitiera identificar las dimensiones que subyacen al proceso de liderazgo, con el fin de orientar el diseño de programas de entrenamiento y desarrollo gerencial dentro de la organización.

En este estudio se trabajó con una muestra de 94 líderes (Gerentes, Subgerentes, Jefes de Áreas y Agentes de Sucursales) y 205 supervisados. Los resultados mostraron diferencias significativas entre la autoevaluación de los líderes respecto a sus propias prácticas de liderazgo y la evaluación de sus supervisados respecto a las mismas prácticas. Las conclusiones del análisis factorial permitieron identificar la presencia de cuatro dimensiones: integridad personal, capacidad de influencia, coaching y habilidades estratégicas.

En cuanto a Nader & Castro (2007), presentan datos correspondientes a un estudio realizado con 224 líderes (142 hombres y 84 mujeres) residentes en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina) y en el Conurbano (pequeña ciudad industrial), que se desempeñaban en empresas pequeñas, medianas y grandes, todos ellos estaban en puestos que requerían tener personal a cargo, este estudio tuvo como objetivo principal determinar la influencia que ejercen los valores del líder sobre su estilo de liderazgo.

En este estudio se observó que los valores de auto-trascendencia y apertura al cambio predecían el estilo de liderazgo transformacional especialmente con las dimensiones del carisma, mientras que los valores de conversación y autopromoción predecían el estilo de liderazgo transaccional, que influye sobre esta relación entre valores y liderazgo. Por consiguiente, futuros

estudios deberán analizar con sumo detalle cómo el entorno ejerce su influencia sobre los líderes y sus sistemas de valores.

El propósito de su estudio de Uribe, Molina, Contreras, Barbosa & Espinosa (2013), fue delimitar conceptualmente el liderazgo en relación con los equipos de alto desempeño y discutir entorno al rol que este debe tener en su conformación y mantenimiento. Se puntualiza sobre la necesidad de que el líder se convierta en un facilitador para la transformación no solo de las personas que componen los equipos, sino de la organización, a través de desarrollo y crecimiento.

El estudio se inicia con una revisión de las características fundamentales alrededor del ejercicio del liderazgo y la importancia de la adaptación/orientación al cambio como propósito central y estratégico, sigue con una discusión en torno a la identificación, si realmente son equipos de alto desempeño o personas con altos estándares de exigencia y calidad lo que determina la excelencia de un equipo y finalmente se analizaron las competencias que requieren los líderes para dirigir u orientar equipos de alto desempeño y se precisarán las temáticas que han sido identificadas al trabajar el liderazgo y su relación con los equipos de alto desempeño.

Con esta investigación se plantea la necesidad de incluir en los procesos de dirección exitosa de equipos de alto desempeño factores como la estrategia organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional, todos ellos permeados necesariamente por los estilos de liderazgo y la actitud del líder hacia el cambio.

Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez (2013), realizaron una revisión teórica cuyo objetivo fue sintetizar los hallazgos científicos sobre el liderazgo transformacional y su relación con resultados organizacionales (estrategias gerenciales, clima laboral, desempeño del personal, etc.), entre los estudios se destacan el llevado a cabo por Barling, Weber & Kelloway (citados por

Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013) , en donde utilizaron un diseño de pretest y posttest para evaluar los efectos del entrenamiento de liderazgo transformacional en donde se pudo concluir que este tipo de entrenamiento presentaron efectos significativos en las percepciones de los empleados respecto a sus líderes y en el compromiso de los trabajadores respecto a la organización.

De igual forma Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, (2013) reseñan la investigación Dvir, Eden, Avolio & Shamiren, quienes llevaron a cabo un estudio con dos grupos de instructores de una escuela de liderazgo, en el cual uno de ellos recibió entrenamiento en un modelo de liderazgo transformacional mientras que el otro no recibió ningún tipo de entrenamiento, dando como resultado que el grupo que recibió formación tuvo un impacto positivo en el desempeño de su equipo de trabajo comparado con los seguidores del grupo que no la recibió.

En esta revisión teórica dada la cantidad de literatura, se centraron en el estado actual de la investigación sobre liderazgo transformacional en términos de avances en la teoría y la práctica, incluyendo las críticas y límites de las teorías, modelos y métodos, de manera sintética se expone la evidencia que se ha ido desarrollando durante los últimos años de investigación, paralelamente, se presentan diferentes modelos utilizados por los investigadores para poder plantear sus resultados y conclusiones.

De la revisión de estos estudios se concluye que el liderazgo transformacional se puede considerar un antecedente de diversos resultados relacionados con los trabajadores (bienestar, satisfacción, etc.) y con la organización (desempeño, tendencia al abandono, etc.).

Al mismo tiempo, afirman que es notable una escasez en los estudios sobre las estrategias de entrenamiento para el liderazgo transformacional, así como de las técnicas utilizadas en intervenciones para facilitar el surgimiento de este estilo de liderazgo. Basándose en estas consideraciones, se perfilan direcciones potencialmente fructíferas para las investigaciones futuras.

Páez, Rincón, Astudillo & Bohórquez (2014), en su investigación analizan cuatro dimensiones básicas de comportamiento y diez competencias de liderazgo, la investigación se basó en entrevistas a los gerentes y el personal administrativo y operativo de 16 empresas del sector floricultor en Colombia, que pertenecen al gremio de Asocoflores y que han sido certificadas con el sello de Florverde. La metodología utilizada fue de entrevistas a profundidad, se realizaron únicamente a los altos directivos de las empresas consultadas donde se buscaba determinar el perfil profesional y definir su estilo de liderazgo, pues sería determinante para establecer el rol del liderazgo transformacional en el sector.

Por otra parte, se realizó también un instrumento de evaluación correspondiente a grupos focales los cuales se concentraron en los trabajadores, tanto de nivel administrativo como de nivel operativo, buscando descubrir qué los caracteriza, su concepción de liderazgo, así como sus opiniones sobre aquellos que dirigen su área o la organización, específicamente si los consideran líderes por convicción o si lo hacen únicamente por razones de autoridad y cómo ejercen su liderazgo (estilo y forma de relacionarse con sus colaboradores y clientes).

Entre los directivos estudiados, se encontraron dos dimensiones de liderazgo transformacional: influencia idealizada y motivación inspiradora y su competencia más destacada fue la integridad y confianza, elementos claves para el desarrollo exitoso del liderazgo transformacional. lo que muestra que en el sector floricultor de Colombia, existen las bases de un

estilo (el liderazgo transformacional) que ha demostrado a nivel mundial ser estimulante, generador de confianza y un motor de desarrollo y crecimiento que genera resultados positivos a nivel individual y organizacional.

Los estudios anteriores muestran cómo el estilo de liderazgo está relacionado con las capacidades y habilidades que posean los trabajadores, algunos estudios lo relacionan directamente con el liderazgo para el desarrollo de la organización, lo que es indispensable para que en esta se presente una imagen de estabilidad no solo en cuanto a su productividad sino para que otros trabajadores de otras organizaciones quieran trabajar en tipos de entidades en donde valoran el esfuerzo y las capacidades de sus colaboradores.

Marco de Referencia

Marco teórico

Definición de concepto de liderazgo.

Desde hace mucho tiempo el liderazgo en las organizaciones despierta un gran interés en las investigaciones de los diferentes autores que han indagado sobre el tema, existen infinidad de definiciones sobre este concepto en la literatura, por lo anterior abordaremos varias definiciones para contextualizar el tema de liderazgo.

El liderazgo ha sido estudiado y entendido como un rasgo individual, una conducta y como interacción social, además como proceso de percepción o proceso de influencia. Según Krause (2000), el liderazgo podría definirse como la voluntad de controlar los sucesos teniendo la comprensión necesaria para marcar un rumbo y poder llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las capacidades y habilidades de otras personas (p.23). Por otra parte, Certo (2001) señala que “el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo” (p.327).

Para Jaques (2000), el liderazgo es la responsabilidad que poseen algunos roles dentro de la organización o sociedad para influir en una o más personas a los que llamó seguidores; para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades presentados por el líder, de tal manera en que todos estén encaminados en la dirección que se quiere ir.

El liderazgo para Kotter (1990), es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos, también expone que el liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo. Además, como

menciona Rincón (2003), “El hecho de influir en otras personas y que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común”. (p. 33).

Abordando no solo como concepto al liderazgo, es importante precisar que en toda organización ocurre liderazgo cuando existe entre sus integrantes, personas que fomentan la solución de los conflictos, la mejora de los procesos bien sea administrativos u operativos, diversas definiciones pueden enriquecer el concepto de liderazgo dentro de la organización; según Robbins (2004), es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización.

Es así como el liderazgo hace parte de la personalidad de cada individuo para obtener resultados en torno al desarrollo organizacional, Mintzberg (1975), considera que el liderazgo no solo es parte del trabajo del directivo, sino que amplía el concepto incluyendo en él la toma de decisiones, el conocimiento técnico, así como una lista de atributos que son necesarios para tener éxito en un puesto de dirección. Teniendo en cuenta el postulado anterior son características necesarias para que haya liderazgo que las personas pertenecientes a un grupo tienen que estar involucradas en que acaten las directrices del líder, donde ayuden a definir la posición de este y permitan que se dé el proceso de liderazgo. Al no existir este proceso se produce un cierto recelo en contra del líder o no lo ven como el que dirige al grupo de trabajo.

La conclusión dentro de estos conceptos es que las organizaciones como grupos, empresas, países, tienen líderes que contribuyen al desarrollo y tienen que ser vistos como un modelo a seguir en forma positiva es decir un ser ejemplo del cual se pueda evidenciar la actitud y la forma liderar, como enuncia Lazzati (1993), es el proceso de influencia interpersonal que

pretende iniciar y mantener un determinado comportamiento en los seguidores que finalmente conduzca al logro de los objetivos planeados.

Sin lugar a dudas en una organización siempre el estilo de liderazgo afectará la productividad y a todos aquellos dentro de esta, visto desde el concepto moderno el liderazgo abarca la participación de todos dentro de la organización, lo cual lleva al líder a capacitar y mantener cohesionado al grupo de trabajo o a la organización como unidad para cumplir una misión.

Evolución del liderazgo.

En cualquier rol de la empresa se hace más satisfactorio para los integrantes y más productivo para este si se entiende que los “administradores” de estos grupos son los encargados de tener liderazgo efectivo en el rol que desempeñen dentro de la organización, es así como sus seguidores realizan sus labores de una forma eficaz.

El liderazgo como tal ha evolucionado con el transcurso de los siglos, este ha cambiado la forma de actuar del individuo a lo largo del tiempo, pero no la necesidad de ejercer ese liderazgo y de tener un líder que lleve a un grupo al logro de un objetivo, es difícil tener una teoría en particular sobre cual liderazgo es bueno para la organización y como desarrollarlo dentro de ella, por lo anterior se han realizado infinidad de investigaciones resultando así varias teorías sobre la evolución del este, que en el siguiente aparte trataremos para dar una visión de cómo ha cambiado este pensamiento a lo largo del tiempo.

Teorías clásicas del liderazgo.

Desde los orígenes de la humanidad se ha ejercido el liderazgo, ya que el simple hecho de convivir con otras persona con similares características, hizo necesario de un líder para orientar y organizar las actividades en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades, la principal es la capacidad de organizar los esfuerzos de todos para tomar decisiones en beneficio del grupo, en algunas culturas se le delegó esto a los hombres que tuviesen una gran fuerza física o aquellos con características intelectuales superiores.

Teoría de los Rasgos. Antes de 1949, los estudios sobre liderazgo se centraban en identificar los rasgos que poseen los líderes, Ralph Stogdill (citado por Koontz & Weihrich, 2013), afirma que las personas nacen con rasgos hereditarios en donde poseen características en la personalidad que los llevan a ser líderes de éxito, encontró que varios investigadores habían identificado cinco (05) rasgos físicos, cuatro (04) de inteligencia y habilidad y dieciséis (16) de personalidad, llegando a la conclusión que los rasgos de la personalidad del líder no son permanentes ni fijos es decir que varían de un individuo a otro.

También señala que existe una correlación entre la inteligencia, dominación, autoconfianza, responsabilidad, participación y el conocimiento de la tarea de los líderes de aquellos que no lo son, concluyó que las características y habilidades que conforman el liderazgo vienen determinadas por situaciones específicas.

Entre tanto Edwin Ghiselli (citado por Carrión, 2007), orienta sus posturas en la correlación entre los rasgos de la personalidad y su importancia mediante la motivación, donde

se creía que la inteligencia de los individuos es en sí una buena predicción del éxito administrativo.

Sin embargo, es necesario observar que la inteligencia de líder debe equipararse con la de sus seguidores es posible que los líderes poco brillantes pierdan el respeto de sus seguidores teniendo como consecuencia que la afectividad del líder en las tareas asignadas a su grupo de trabajo no fuera del todo realizadas porque no existía un elemento de poder que llevaría al logro en las actividades, adicionalmente sostenía que los rasgos no son del todo independientes entre sí, afirmaba que la inteligencia y los logros personales son importantes para el éxito, aunque el concepto de poder no es muy significativo, planteaba que habilidad de supervisión se refiere a la capacidad de recurrir a la planeación como a la organización y control para dirigir a los subordinados lo cual es relevante en todo liderazgo, es difícil imaginar a un líder de éxito sin rasgos como: el vigor, la persistencia, originalidad, confianza en sí mismo tolerancia al estrés (resistencia), capacidad para influir en los demás y estructurar tareas, y disposición para asumir responsabilidad de los propios actos, por tanto no es seguro que tales rasgos hacen al líder o si las funciones de liderazgo dan origen a los rasgos.

De acuerdo con Koontz & Weihrich (2013), los rasgos más investigados del líder son: su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo, autocontrol, equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden, solo aquellos que poseyeran este tipo de rasgos serían lo que recibirían los mejores puestos de trabajo.

Gareth & Jennifer (2006), definen que los rasgos por sí mismos no son la clave para entender que un líder es exitoso en el cargo que se encuentre, durante años se han descubierto infinidad de cualidades, pero no hay una lista en la que se diga cuáles son las que debe poseer la

persona para ser un líder eficaz, puede ser que son eficaces en su cargo pero no poseen todos los rasgos para tener un liderazgo efectivo y algunos líderes que poseen este tipo de rasgos y no se puede considerar que ejerzan un liderazgo adecuado, esta falta de relación hizo que se realizaran otro tipo de investigaciones con un enfoque diferente, es decir, buscaron conductas en donde permitían que los líderes eficaces tuvieran en cuenta a sus subordinados para alcanzar las metas del grupo y de la organización.

Teoría Conductual o del comportamiento. Para Gareth & Jennifer (2006), esta corriente de investigación se constituye aproximadamente entre 1940 a 1960, estuvo dedicada al estudio de las acciones específicas de los líderes en el trabajo, es decir las conductas de los individuos en su entorno laboral, si bien los investigadores afirmaban que se requieren ciertos rasgos, en esta teoría se necesita adquirir ciertas conductas para obtener un estilo de liderazgo que sea más adecuado para su desarrollo como para la organización.

Según Koontz & Weihrich (2013), surgieron varios estudios acerca de esta teoría los investigadores han identificado conductas; uno de los primeros estudios clásicos acerca del efecto que ejerce la conducta del líder en el desempeño de su grupo de trabajo, fue la investigación de la Universidad de Iowa conducida por Kart Lewis y su grupo de investigación en 1939, en donde se exploraron tres estilos de liderazgo predominantes según la autoridad.

- **Estilo autocrático o autoritario.** Tiende a centrar la autoridad, exige y espera cumplimiento por parte de sus subordinados, dicta los parámetros del trabajo, pero se mantiene separado de su grupo a menos que sea estrictamente necesario dar las indicaciones de lo que se desea que se lleve a cabo, dirige a su grupo por

medio de recompensas y castigos limitando su participación y la toma de decisiones es unilateral.

- **Estilo democrático o participativo.** Tiende a involucrar a su grupo de trabajo para la toma de decisiones mediante el fomento de la participación, delega la autoridad, usa la retroalimentación como oportunidad para capacitar a su grupo.
- **Estilo Laissez-faire o liberal.** Otorga libertad completa para la toma de decisiones a su grupo de trabajo, lo único que aporta es respuestas a preguntas y los materiales necesarios para las actividades, su participación en las actividades no es frecuente, sus subordinados son los responsables de terminar el trabajo de acuerdo a como lo consideren mejor. (p. 538-539)

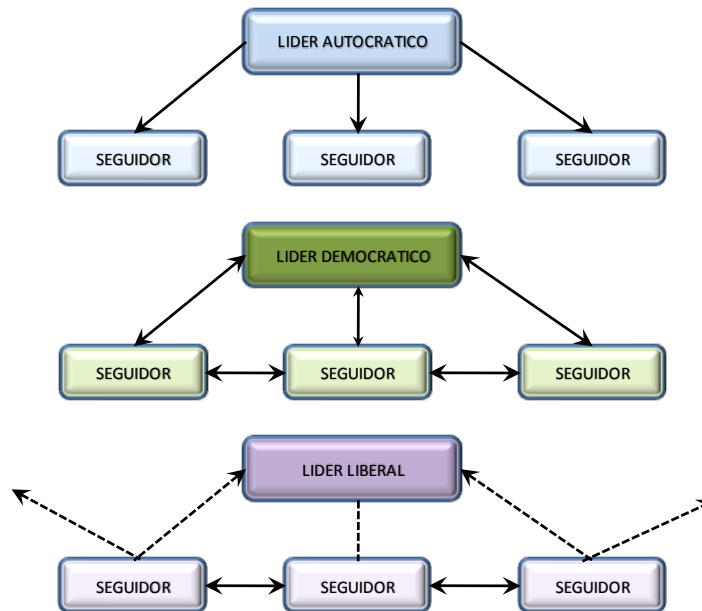


Figura 1 Flujo de autoridad en los estilos de liderazgo presentados dentro de una organización y las conductas de los seguidores hacia su líder. Elaborado con base en Koontz & Weihrich (2013).

Estos estudios mostraron que el estilo de liderazgo más eficiente es el democrático, según las conclusiones satisface en su mayoría las necesidades de los seguidores y por consiguiente el aumento de la productividad, además esto se deben tener en cuenta los puntos fuertes del líder es decir la comodidad con su estilo de liderazgo, la disposición al momento de asumir la responsabilidad y el manejo adecuado del tiempo, estas habilidades son importantes para desarrollar al líder dentro de la organización.

Koontz & Weihrich (2013), expresan que estos estilos tienen variaciones de acuerdo a los comportamientos de los seguidores, hay casos en los que lo autócratas escuchan las opiniones de sus subordinados antes de tomar cualquier tipo de decisión, pero son los que tienen la decisión ante la situación, en el caso del estilo democrático se puede presentar que trate de dar un poco de libertad en el desarrollo de las actividades de sus seguidores y en cierta forma que tengan la capacidad de tomar decisiones.

Por otro lado, Yukl (1992) enuncia que los siguientes en estudiar la conducta del líder fueron la Universidad Estatal de Ohio, donde se continua con el análisis de los factores de éxito o fracaso del liderazgo y los líderes tenían tendencias hacia los procesos y hacia las relaciones, se identificaron dos dimensiones independientes de la conducta que compartían muchos líderes para influir en sus subordinados lo que determinaría el éxito.

- **Consideración.** Es el grado en el que el líder muestra a sus subordinados confianza, los respeta teniendo en cuenta sus ideas y sentimientos, se preocupa por su bienestar y realiza todo lo necesario para ayudarlos a sentirse bien y disfrutar de su trabajo.
- **Estructura de iniciación.** Es el grado en el que el líder define su rol y el de su equipo de trabajo, asigna las tareas para así darles a conocer lo que se espera de ellos y

obtener un estándar de desempeño adecuado a sus capacidades, estimula el cumplimiento de las reglas y los motiva a realizar un buen trabajo.

Gareth & Jennifer (2006), exponen que los líderes pueden alcanzar calificación en ambas conductas, baja en ambas conductas o alta en una o baja en otra, si se presenta el dominio de alguna de estas dos dimensiones no sería efectiva en la conducta del líder. Esta teoría se centró en las conductas individuales y no los patrones conductuales que los líderes utilizan para ser más efectivos en determinadas situaciones.

También hay estudios que identificaron conductas similares a la consideración y estructura de iniciación, Gareth & Jennifer (2006) presentan que estos fueron realizados por la Universidad de Michigan, su objetivo era identificar las características del comportamiento de los líderes en función de la eficacia del desempeño, es así como se plantean dos aspectos; las conductas centradas en el empleado y las orientadas al trabajo o la producción.

- **Conductas orientadas hacia los empleados.** Se destaca las relaciones interpersonales aceptando las diferencias individuales de los integrantes del grupo.
- **Conductas orientadas hacia la producción.** Se centra en la importancia de las tareas para la reducción de costos y el cumplimiento de metas y los aspectos técnicos del trabajo que conlleven al aumento de la eficacia para así lograr el crecimiento de la producción.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores con respecto a las conductas de los líderes Gareth & Jennifer (2006), afirman que favorecieron en mucho a aquellos líderes que

orientaban grupos ya que se centraron en la satisfacción en el trabajo y la productividad del grupo.

Esta teoría del comportamiento pese a sus múltiples investigaciones no ha sido concreta en afirmar cual estilo de liderazgo es eficaz para la organización, según Kirkpatrick & Locke (1991), los investigadores defienden este modelo ya que afirman que es posible formar a ciertos líderes que tengan indicios o comportamientos que lleven a tener un mejor desempeño dentro de la organización.

Teoría de contingencia. Esta teoría Gareth & Jennifer (2006), evidencian que su auge se dio aproximadamente desde 1960 a 1990, a medida que aumentaba la pérdida de capacidad de exploración en la teoría de los rasgos, las investigaciones se centraron en el estudio de las situaciones, en esta hace una reflexión en cuanto a que los rasgos y las conductas que posea una persona no lo hace ser un líder efectivo. El principal argumento de esta teoría es que no existe un modelo a seguir para ejercer el liderazgo, ni las organizaciones son iguales y menos las personas que la conforman por lo anterior es adaptarse a la situación y determinar la manera de organizar y administrar el grupo de trabajo.

Según Koontz & Weihrich (2013), Fred Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois postularon la primera teoría de contingencia del liderazgo, que considera que las personas se convierten en líderes no solo debido a los atributos de su personalidad, sino a los factores que se le presenten en desarrollo de su rol dentro de una organización o un grupo de trabajo, es decir que el desempeño de este último depende del estilo del líder y su manera de interactuar ante sus seguidores.

Fred Fiedler y sus colaboradores (citado por Koontz & Weihrich, 2013), identificaron tres variables o dimensiones situacionales que influyen en el logro de liderazgo.

- **Posición de poder.** Consiste en el grado de poder que ejerce el líder en los integrantes de su equipo de trabajo para que realicen de una forma eficaz su trabajo, es así como se realiza un seguimiento efectivo a sus seguidores.
- **Estructura de las tareas.** En este aspecto los investigadores afirmaron que entre más claridad en la explicación de las labores hacia los seguidores se da mayor grado de responsabilidad para cumplirlas. Cuando hay una tarea estructurada se considera una situación favorable para el líder y aumenta la eficiencia del desempeño.
- **Relaciones líder-miembros.** Desde el punto de vista del liderazgo, esta dimensión es la más importante ya que es el grado de confianza que tiene los seguidores hacia el líder, lo que conlleva a que se acaten sus instrucciones y se crea un ambiente de trabajo saludable para la organización. (p. 311)

Fiedler (citado por Robbins, 2004), afirmaba que entre más fuerte fuera las relaciones entre el líder y el seguidor, hubiese una estructura de trabajo o tareas definidas y más alta la fuera la relación de poder, el líder tendría mayor control o influencia dentro de su grupo de seguidores.

Con lo anterior se concluyó que los líderes orientados a las tareas tenían mejor desempeño en las situaciones que se le presentaran ya fueran favorables o desfavorables para el equipo de trabajo, lo que indicaba que no se podía contratar a una persona que su estilo no tuviese relación con la situación que se le pudiera presentar o también se podía cambiar el tipo se

situación en la que se encontraba el líder, es decir, reestructurar la tarea teniendo en cuenta el alcance del poder de líder. Es así como el planteamiento de esta teoría da como reflexión, que es más difícil que el líder cambie su forma de liderar que cambiar la situación que se presente en su entorno.

Siguiendo con las investigaciones acerca de la teoría de contingencia otros estudiosos del tema como lo son Hersey & Blanchard (citados por Hitt, Stewart & Porter, 2006), quienes afirman que este modelo establece la disposición de los seguidores para comprometerse en aprender las tareas que se les imparte, originando un liderazgo eficaz, es decir que se centra en el apoyo que tenga el líder de sus seguidores, esto se entiende que el comportamiento más eficaz del seguidor dependerá de la capacidad del líder para guiar las tareas de este.

De la misma manera Hersey & Blanchard (citados por Hitt, Stewart & Porter, 2006), consideran que el comportamiento del líder se basa en dos factores: comportamiento directivo y comportamiento de apoyo.

- **Comportamiento directivo o de dirección.** Es la medida en que el líder define el rol del colaborador y en donde detalla las obligaciones que tienen sus seguidores dentro de su grupo de trabajo, solo se limitan a controlar y supervisar de cerca las labores de sus colaboradores, esto quiere decir que su liderazgo va encaminado hacia las tareas.
- **Comportamiento de apoyo.** Este ocurre cuando el líder escucha y motiva a sus colaboradores a que se impliquen en el desarrollo de sus tareas en una forma efectiva, hace partícipes a los seguidores de la toma de decisiones, por lo anterior su liderazgo va orientado hacia las personas. (p. 386)

Para Palomo (2010), estos tipos de comportamientos o factores los puede utilizar en mayor o menor medida según la situación a la que se encuentren expuestos los líderes y esto da lugar a que se generen cuatro estilos de liderazgo para con sus colaboradores.

- **Estilo de dirección.** Cuando se aplica este tipo de comportamiento, el líder se caracteriza por ofrecer las instrucciones claras y una instrucción específica, esta situación se da cuando ingresa un colaborador al grupo de trabajo, este estilo es el más adecuado para orientarlo. Es decir, se utiliza un elevado nivel de comportamiento directivo y poco de apoyo.
- **Estilo entrenamiento o coaching.** Se caracteriza porque la supervisión genera confianza en el colaborador, si bien hay este tipo de situación el líder aún tiene la responsabilidad en la toma de decisiones, aunque se reconoce los avances en el rendimiento del colaborador.
- **Estilo participativo.** Es este aspecto el líder baja su comportamiento directivo y aumenta el apoyo, lo que indica que la toma de decisiones las realiza conjuntamente con su equipo de trabajo y apoya el esfuerzo de sus colaboradores.
- **Estilo de delegación.** Aquí se disminuye el nivel de intervención del líder porque percibe que los seguidores están preparados para realizar sus labores de una forma responsable sin ayuda de su supervisión, es así como deja la toma de decisiones a sus colaboradores. (p. 215)

Este tipo de modelo presenta dentro de sus características ciertas dificultades para su aplicación, para Palomo (2010), una de ellas es la disposición de los colaboradores puesto que, solo se establece la relación líder versus seguidores, pero no hace referencia a la interacción entre otras unidades o áreas dentro de la organización.

Según Robbins & De Cenzo (2009), uno de los modelos que ha tenido más aceptación dentro de las corrientes del liderazgo de contingencia es el de la camino-meta, que fue desarrollado por Robert House, quien afirma que un líder eficaz es el responsable de direccionar a sus seguidores o colaboradores, ofreciendo el apoyo necesario para que cumplan con sus objetivos personales y por consiguiente los del grupo de trabajo, por lo tanto el líder ayuda a reducir las dificultades y los riesgos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con este planteamiento House (citado por Robbins & De Cenzo (2009). identificó cuatro comportamientos durante su investigación.

- **Líder directivo o instrumental.** Permite que sus seguidores o colaboradores estén informados acerca de lo que se espera de ellos y da los lineamientos específicos del trabajo, programa el trabajo que se debe realizar, en donde incluye aspectos básicos de la planeación y el control del personal.
- **Líder solitario o de apoyo.** Manifiesta su interés por las necesidades y el bienestar de sus colaboradores, donde se preocupa por brindar un ambiente agradable dentro de la organización y es una persona amigable y se preocupa por el desempeño de sus seguidores cuando manifiestan su frustración o insatisfacción.

- **Líder participativo.** Permite que sus colaboradores influyan y presenten sus sugerencias antes de tomar una decisión, lo que influye en el aumento de la motivación por parte de sus seguidores.
- **Líder orientado a los logros.** Fija objetivos desafiantes para su grupo de trabajo, buscando siempre la mejora del desempeño y espera que se cumplan con el más alto nivel ya que confía en sus colaboradores. (p. 399)

Con este modelo Hitt, et. al. (2006), afirman que ayuda a tener una clara comprensión de la interacción que hay entre el comportamiento del líder, las características de la tarea y las competencias del seguidor, también favorece de una forma eficaz el aumento de la productividad de la organización. En esta se identifica que los líderes son capaces de modificar su estilo para adaptarse a la a determinadas situaciones.

Teorías Contemporáneas de Liderazgo.

Las anteriores teorías están enfocadas en la tarea y la situación y cómo se comporta el líder en este ambiente, no se puede decir que sean malas prácticas del liderazgo, en su momento sirvieron para comprobar los diferentes estilos que se podían presentar dentro de la organizaciones, pero con el pasar del tiempo y con múltiples investigaciones que se ha realizado al respecto, se puede decir que ha cambiado este concepto y se están encaminando este tipo de investigaciones hacia la persona como tal y la satisfacción de sus necesidades, se ha convertido en un liderazgo más humanizado viendo cómo se pueden formar líderes y como pueden influir en sus seguidores, de una forma positiva para el logro de los objetivos organizacionales, se da a

entender que todo es una cadena en donde se tiene que afianzar las fortalezas y disminuir las debilidades del líder.

Teoría de la influencia o carismático. Con base en las teorías clásicas planteadas por diferentes investigadores, surge un nuevo enfoque basado en el carisma del líder, las cuales van encaminadas a los aspectos emocionales y motivacionales de los seguidores. Los investigadores han planteado diferentes corrientes para comprender el liderazgo, donde este va encaminado a la proyección de la persona y su grupo de trabajo para el logro de los resultados, es así como el liderazgo carismático toma gran importancia, uno de los primeros estudios acerca del liderazgo carismático lo realizó Max Weber en 1947 (citado por Hitt, et. al., 2006) hizo significativos aportes a esta teoría, sugirió que algunos líderes están dotados de cualidades que les ayuda a motivar a sus seguidores hacia el logro de las metas, este líder es una persona capaz de generar o ser un agente de cambio.

El líder con este tipo de características o cualidades inspira y motiva a sus seguidores para que realicen más de lo que se les exige, este tipo de líder se convierte en un ejemplo y se gana el respeto de sus colaboradores, lo que indica que tiene una mayor satisfacción hacia las relaciones con su grupo de trabajo y por supuesto con su líder, el cual tiene a su vez un impacto significativo dentro de la organización, son muy pocas las personas que cuentan con la cualidad del carisma.

Para Robbins & De Cenzo (2009), según Weber, existen dos formas de clasificar el carisma; una es cuándo va ligada a la autoridad que proporciona la jerarquía dentro de la organización es decir el carisma institucional, en donde no está relacionado a las características

personales del líder y otra, es el carisma genuino que si está dentro de sus características se relaciona la vitalidad y el entusiasmo de líder por tener la atención de sus seguidores.

Los líderes carismáticos según Koontz & Weihrich (2013), presentan ciertos atributos o características que los ayudan a cautivar a su equipo de trabajo o a las personas que se encuentran a su alrededor, dentro de estas se pueden destacar que son buenos para detectar las necesidades emocionales por medio de la observación de su entorno, pone especial cuidado a las conversaciones personales, usan un actitud agradable hacia las personas por medio de su lenguaje corporal y dan confianza para que las personas puedan interactuar de una forma agradable hacia ellos.

También dentro de las características que deben poseer los líderes, Hitt, et. al.(2006), evidencian que los líderes carismáticos deben poseer diez (10) características en la que se distinguen de aquellos que no los son, pero señalan que estos atributos se pueden desarrollar en aquellos que ocupan cargos de liderazgo.

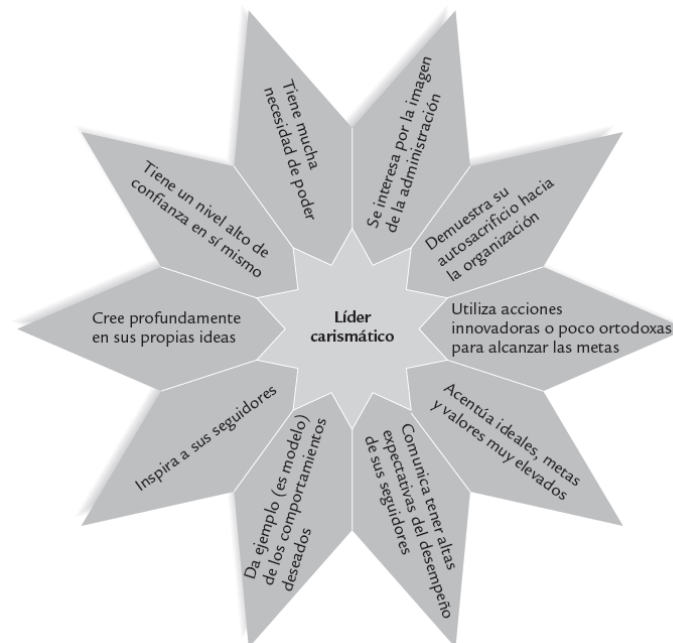


Figura 2. Atributos del líder carismático. Tomado de Hitt, Stewart &Porter (2006)

Algunos expertos piensan que el liderazgo carismático se enseña, se capacita al individuo para que muestre este tipo de comportamiento, para ellos lo más importante, porque con capacitación se desarrolla esta competencia y así hay una empatía de los seguidores hacia el líder.

Luego de las investigaciones realizadas por Weber, según lo analizado por Robbins & De Cenzo (2009), Robert House también se enfocó en estudiar sobre el liderazgo carismático, planteaba que los seguidores de aquellos líderes los ven como una especie de héroes y los idealizan de acuerdo a sus conductas dentro de la organización, dentro de sus investigaciones se evidenció que los seguidores de aquellos líderes carismáticos tenían un mejor desempeño y ajuste a sus tareas o labores, un mejor acoplamiento al líder y al grupo.

Según lo anterior se para ser un líder carismático según House (citado por Robbins & De Cenzo, 2009), deben tener ciertas características tales como:

- **Visión y articulación.** El líder tiene una visión y se mentaliza sobre una meta que ayude al logro de un objetivo, además aclara todas las inquietudes al respecto sobre el desarrollo de las tareas para su cumplimiento de este.
- **Riesgo personal.** Esta dispuesto a correr riesgos personales, además sin importar que costos tenga que asumir para cumplir con su visión.
- **Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.** Son personas que perciben las habilidades de los demás, ayudan a potencializarlas además motiva para reducir las necesidades de sus seguidores teniendo en cuenta sentimientos, un excelente manejo de las relaciones interpersonales para el logro de los objetivos.

- **Comportamiento no convencional.** Adopta ciertas conductas que se consideran novedosas para sus seguidores y para aquellos que se encuentran en su entorno, a veces se muestran contrarias a las normas que imparte la sociedad. (p. 409)

Liderazgo transaccional. Desarrollado según Koontz & Weihrich (2013), por James MacGregor Burns, quien afirmaba que el proceso de liderazgo se daba por la influencia que ejercía el líder en sus seguidores, pero a la vez estos afectan en cierto sentido al líder.

Con base en lo anterior Koontz & Weihrich (2013) señalan que este tipo de liderazgo se trabajaba en función de recompensas haciendo referencia a premios y castigos en relación a la calidad del trabajo del colaborador, esto significa que el líder antepone sus necesidades a la de sus seguidores, es decir que este tipo de líderes fundamenta su relación con su grupo en transacciones de tipo económico. (p 553)

En este tipo de liderazgo se evidencia que el líder trata de identificar los deseos de sus colaboradores para ayudarlos a cumplir sus objetivos en función de su trabajo y a la vez tiene la autoridad de ofrecer recompensas al respecto, con esto se da la transacción de la que habla Burns, en donde el líder apoya a su seguidor en todo para que pueda realizar su tarea y espera que este último ponga todo de sí para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con lo cual da bien sea un castigo o una recompensa según el desempeño de su colaborador, esto se ve en muchas organizaciones que tienen que ver con logros en ventas o el sostenimiento de ganancias mensuales, igualmente la reducción de costos o la mejora de los procesos productivos.

Según Burns (citado por Hitt, et. al., 2006, p.365), el líder transaccional trabaja a través de crear estructuras, por lo cual, es claro que se requieren subordinados y las recompensas que los directivos les asignen por seguir sus órdenes.

Es así como el trato (castigo) no siempre es mencionado, pero los seguidores están bien entendidos de la existencia de un sistema formal de disciplina que existen normalmente en el lugar de trabajo.

Liderazgo transformacional. Se origina en las investigaciones de Bernard Bass cuyos cimientos descansan en los estudios realizados por Burns de lo cual surge que su connotación está ligada a la participación y flexibilidad en la organización, Bass (citado por Koontz & Weihrich, 2013) afirma que, el líder va más allá de un intercambio con los colaboradores, en este aspecto el líder logra fuertes impactos en sus colaboradores, provocando en ellos cambios sustanciales en donde les hace ver la importancia de sus tareas y la trascendencia que tienen dentro del grupo de trabajo.

Ahora bien, Palomo (2010), afirma que “los líderes transformacionales ayudan a la estimulación intelectual fomentando la creatividad, ayudando a sus seguidores a explorar nuevas formas de hacer las cosas y animándolos a aprender nuevas cosas.” (p 43).

El líder transformacional considera Palomo (2010), que realiza una consideración individual ofreciendo apoyo teniendo una comunicación efectiva y asertiva para que sus seguidores se sientan en confianza para expresar sus ideas y así los líderes puedan exaltar las contribuciones de sus colaboradores.

Además, el líder transformacional tiene una visión clara de las labores de cada uno de los que conforman su grupo de trabajo, es así como los motiva a ir más allá de sus capacidades

incentivando la toma de decisiones que conlleven a superar los obstáculos que puedan enfrentar, es un modelo a seguir ya que genera lealtad y despierta orgullo no solo dentro de sus colaboradores sino de todos dentro de la organización.

Como se ha visto a lo largo del tiempo, la concepción de liderazgo ha evolucionado de una forma significativa siendo, este tipo de liderazgo transformacional el más completo en la actualidad, porque para que una organización tenga un crecimiento adecuado, se necesita de este tipo de líderes no solo en los niveles donde se toman decisiones sino en todos, lo que indica que todos los colaboradores, debe estar en la capacidad de ejercer un liderazgo adecuado en ciertas circunstancias que se les presenten, además deben estar preparados para afrontar cambios ya sean positivos o negativos dentro de la organización.

El líder transformacional en este sentido se puede decir que no necesita de controlar a sus seguidores utilizando reglas, dando instrucciones sino su propósito debe ser el encaminar a sus colaboradores a un proceso de cambio. Palomo (2010) identifica varios objetivos fundamentales en el liderazgo transformacional como son:

Llevar a los seguidores o colaboradores a convertirse en líderes, ya que estos tienen mayor autonomía para realizar sus labores y tomar decisiones de las posibles dificultades que se les pueda presentar. Inspirar a sus seguidores a que dejen los intereses particulares y vean más allá en busca del bien común. Mostrar la visión del futuro deseable e incentivar a sus seguidores para que lleguen a este, teniendo en cuenta no solo el esfuerzo individual sino el trabajo en equipo. (p.55),

El líder transformacional se enfoca en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de sus seguidores, en donde fomenta la adaptación al cambio o a las nuevas situaciones que se

presenten, por lo anterior, la visión de su grupo ayuda al logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción es mayor para desarrollo personal.

Palomo (2010), define las siguientes características más importantes que tiene el liderazgo transformacional:

- **Creatividad.** No se satisface con lo que ya se encuentra establecido, busca más allá de los procesos que se encuentran señalados dentro de un esquema.
- **Interactividad.** Comparte información, ideas y el trabajo con sus colaboradores, además solicita por parte de ellos opiniones acerca de cómo hacer las tareas de una forma más eficaz.
- **Conocimiento de “empowerment”.** Con esto da libertad a sus colaboradores para asumir responsabilidades de sus propias ideas y acciones.
- **Pasión por el trabajo bien hecho.** Es la satisfacción de hacer las cosas bien y así también sentir el reconocimiento de otros por su eficacia.
- **Orientación hacia las personas.** Este aspecto va encaminado sobre todo en el desarrollo de sus colaboradores, facilitando su formación y asesorándolos en las dificultades que se presenten.
- **Coherencia.** La relación que debe existir entre sus actuaciones y el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales. (p.57)

El líder transformacional debe pensar en alcanzar los objetivos no solo personales y organizacionales, sino los de su grupo de trabajo, debe convencer a los demás en que sus ideas son alcanzables, es así como la importancia de la confianza que debe inspirar hacia sus

seguidores, reflejando seguridad y volviendo las críticas en experiencias para estimular su aprendizaje y así lograr lo que se ha propuesto.

Al revisar las diferentes teorías sobre liderazgo, se evidencia que ha tenido un significativo cambio desde sus orígenes, en los tiempos de globalización en que vivimos los líderes deben ser integrales para aportar sus conocimientos hacia sus equipos de trabajo, la organización y la sociedad.

En estos tiempos de modernidad las empresas deben volcarse en ampliar la visión hacia un tipo de liderazgo, en donde se desarrolle tanto las capacidades como las habilidades de los integrantes de su organización, porque al formar líderes integrales en los que se genere una visión hacia el futuro, una capacidad de innovación y un pensamiento en el desarrollo de los demás, contribuiría en gran medida a que las empresas sean competitivas en el mercado y además ser un modelo para el cambio de la mentalidad de otros empresarios, en donde ven que trabajar para desarrollar líderes es una pérdida de tiempo y dinero y no una inversión de la cual se puede beneficiar toda la organización.

Concepto de formación del capital humano.

Las organizaciones, deben encaminar sus estrategias hacia la formación de líderes que conlleven a tener personal integral que ayude no solo a la productividad sino a la consecución de los objetivos. Al igual que el concepto de liderazgo, existe un gran número de definiciones de formación en la organización.

Solé & Mirabet (1997), consideran que es una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de

trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender.

Hoyler, (citado por Porret, 2010), especifica que la formación del capital humano consiste en, la inversión empresarial destinada a reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño del personal y los objetivos propuestos.

Por otra parte, Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2003), la definen como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Jiménez (2007), afirma que “La formación en la empresa se podría definir como un proceso de reflexión amplio, que implica, una actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente; cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a el capital humano en la organización, mediante la transferencia de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de los trabajadores, en sus actuales y futuros puestos, adaptándolos a las exigencias de un entorno cambiante.”(p. 279).

Mientras que Buckley & Caple (1991), la entiende como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de los empleados a través de las experiencias del aprendizaje y conseguir que su actuación en una actividad o rango de actividades sea la adecuada y pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado.

En conclusión, se puede determinar que la formación no debe ser un aspecto aislado o independiente dentro de la organización, debe ser un instrumento que beneficie el desarrollo del

capital humano, en donde el esfuerzo tanto de la empresa como de sus colaboradores estén enfilados hacia el logro de los objetivos.

Importancia de la formación en las organizaciones.

En las últimas décadas y con base a lo anteriormente expuesto, la formación del personal se ha convertido en un factor clave para el éxito de la organización, puesto que permite que los colaboradores desarrollen competencias para su desempeño en el trabajo, los procesos de selección ayudan a las empresas a cubrir los puestos vacantes, pero no prevén los comportamientos de aquellas personas que cumplen con un perfil ocupacional, este proceso se limita a colocar la persona adecuada en el puesto adecuado.

Es así que a pesar que se realice una selección apropiada del personal, es fundamental poner en marcha procesos de formación que ayuden a la adaptación, eficiencia en las actividades y desarrollo de conocimientos para que los colaboradores sean más competitivos. Hace algunos años, nadie hubiese considerado la formación del capital humano como una de las funciones propias de cualquier organización, además de ser una estrategia diferenciadora que contribuye a su imagen no solo a nivel de sus clientes, sino de proveedores y su competencia.

A este respecto a lo anterior, Tejada & Fernández (2012) afirman que: “Es la propia esencia del trabajo la que ha cambiado debido a varias razones. Por una parte, los procesos de cambio en las empresas suceden a tal velocidad, que obligan a replantearse la utilidad de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, de tal modo que resulta impensable que un trabajador, a lo largo de su vida profesional, no cambie o modifique sus tareas y funciones.” (p. 1).

Además, si se cuenta con el personal competente con bases sólidas acerca de su trabajo o de lo que se espera de ellos, permite que aquellos que proporcionan información o se encuentran en contacto con clientes externos sean partícipes de la satisfacción de estos, mejorando no solo las relaciones con ellos sino la imagen de la organización.

La formación debe ser un elemento planificador de estrategias organizacionales, porque si se forma a los colaboradores ellos se sienten comprometidos en todo momento a la mejora, no solo de los procesos sino de la relación con sus compañeros de trabajo, igualmente es un factor motivacional en donde se sienten valorados por la organización mejorado su nivel de satisfacción con respecto a la empresa.

En el ámbito organizacional tener colaboradores con competencias necesarias para lograr el éxito de la organización es imprescindible, no solo se debe enfocar la formación de su personal a las actividades propias del cargo sino a ampliar su visión y desarrollar mejores personas, a nivel profesional y personal.

Según Tejada & Fernández (2012), para las organizaciones la formación de personal aumenta su competitividad, lo que conlleva a que de manera interna se faciliten los cambios en cuanto a las tareas y procesos, tiene como consecuencia que el entorno vea a la organización de una forma positiva, pero no solo afecta a la organización sino a los colaboradores, porque suministra seguridad para la realización de sus labores, proporciona competencias para el desarrollo integral de la persona.

Los beneficios que la formación aporta a los trabajadores, son directos con base en sus expectativas y mejora profesional lo que incide en la estabilidad en su puesto de trabajo porque se siente motivado y comprometido con la organización.

La importancia de la formación se resume en la siguiente tabla donde se hace evidente el valor de esta, tanto para la empresa como para el trabajador:

Tabla 1.

Resumen de la importancia de la formación

Formación	Beneficio
Para el Trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Le ayuda a adquirir conocimientos, destrezas y habilidades. • Le ayuda a integrarse con su equipo y su empresa • Le ayuda a conocer nuevas tecnologías y formas de trabajar para mantenerse y conservar su puesto de trabajo. • Le ayuda en su desarrollo personal y profesional obteniendo promociones, estatus y mayor estabilidad económica. • Le ayuda en su reconocimiento (ser escuchado y ser valorado). • Le ayuda a participar en la empresa (mejorar los procesos y aportar ideas). • Le ayuda a mejorar el nivel de eficiencia en su área (mejora de procesos y áreas).
Para la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona ayuda para satisfacer sus necesidades. • Proporciona ayuda para consolidar y transmitir la cultura de la empresa y sus objetivos. • Proporciona ayuda para alcanzar mayor nivel de competitividad, rentabilidad y calidad. • Proporciona ayuda para disponer en los puestos de trabajo de personas capacitadas e integradas en la cultura de la empresa y equipos de trabajo. • Ayuda a adaptarse a los cambios del mercado y del entorno.

Fuente: Basado en Tejada & Fernández (2012)

Objetivos de la formación de personal.

Siguiendo con la importancia de la formación del capital humano; Tejada& Fernández (2012), expresan los siguientes objetivos aplicables en las empresas para la mejora de las capacidades y habilidades de sus equipos de trabajo, consiguiendo así una alineación con los objetivos organizacionales para la mejora de los procesos y resultando, como consecuencia el aumento de la satisfacción interna y el aumento de la productividad, los objetivos de la formación básicamente son los siguientes:

- **Mejorar aptitudes.** Preparar al capital humano para la ejecución inmediata de las diversas actividades específicas y potenciar las capacidades dentro de la organización.
- **Facilitar oportunidades.** Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del capital humano, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de un nivel superior.
- **Cambiar actitudes.** Modificar la actitud y comportamientos de las personas, que incidirá en el clima laboral, incentivará la motivación y formará unas mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos.
- **Homogeneizar las pautas.** Dotar a los integrantes de la organización de comportamientos que lleven a tener cultura en común que sea representativa de la empresa.

- **Comunicación efectiva.** Establecer un canal de comunicación en el seno de las organizaciones empresariales, para evitar la duplicidad de información y los conflictos. (p. 2-3).

En definitiva, la formación debe ser un proceso dinámico que no puede ni debe ajustarse a objetivos generales, sino a cuestiones específicas, si se quiere hacer de la misma una inversión rentable para la organización. La formación incluye conceptos tales como el aprendizaje, la educación, el entrenamiento y la capacitación, es así como todos estos conceptos ayudan a que cualquier proceso sea efectivo.

Evaluación de la formación

Tejada & Fernández (2012), definen varios niveles para evaluar el impacto de la formación dentro de la organización:

- **Satisfacción de los participantes.** Apremiar el grado de agrado de los participantes ante la formación recibida, es decir, en qué medida les ha gustado y cómo consideran que dicha formación puede resultarles de utilidad en el desempeño de su trabajo, esto se puede hacer por medio de instrumentos que sirvan para dar retroalimentación acerca de los temas que no se comprendieron o aquellos que quedaron en duda.
- **Grado de aprendizaje logrado.** Verificar si se han alcanzado los objetivos establecidos en la acción formativa, es decir, si las personas que han asistido al

curso han asimilado los conocimientos y habilidades que se pretendían alcanzar y como ven ese aprendizaje para su desarrollo personal.

- **Transferencia al puesto de trabajo.** Apreciar la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades desarrolladas en una acción formativa, es decir, evaluar cómo los participantes ponen en práctica los aprendizajes ya no en el contexto de ejecución del programa, sino en el puesto de trabajo.
- **Impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la organización.** Una vez los participantes ponen en práctica las nuevas formas de proceder en su puesto de trabajo (transferencia), se debe verificar la incidencia que haya tenido la formación y su incidencia dentro de la organización.
- **Rentabilidad de la formación.** En este último aspecto se calcula el beneficio que obtiene la organización al dar formación a sus empleados. (p. 13)

El objeto de la evaluación, es siempre detectar el grado de consecución de los objetivos fijados inicialmente y poder valorar el proceso de formación aplicado, por consiguiente, se determina si este ha sido acorde con lo que se quiso realizar, para así detectar en que se falló y tener un plan de contingencia al respecto.

Formación de líderes

Para cualquier organización es importante que sus colaboradores sean competentes, en este caso centrar sus esfuerzos en la formación de líderes para tener una visión clara de cómo mantenerse en el mercado, reducir costos y aumentar la productividad. Esto no es una tarea fácil

para las organizaciones, pues se cree que el formar al personal es un gasto innecesario y no lo ven como una inversión a largo plazo.

Para el desarrollo de esta competencia de liderazgo de los colaboradores de una organización, cobra una gran relevancia el coaching como estrategia para la adquisición de este tipo de habilidad, lo cual es importante para formar personas integrales en este aspecto, es así como el coaching ha tomado fuerza como una forma de desarrollo del personal encaminado a la formación de líderes.

La palabra coaching se ha generalizado y ha tenido una amplia difusión en los últimos años, hay empresas que han tomado conciencia que la formación de líderes por medio del proceso de coaching es fundamental para obtener consolidación de la empresa en el mercado, además de esto es evidente que la satisfacción de sus colaboradores es primordial para su gestión. Las empresas que están a la vanguardia lo utilizan para aprovechar el potencial de sus colaboradores, el coaching se está consolidando como un método efectivo para desarrollar las capacidades de sus grupos de trabajo.

Las definiciones sobre coaching son extensas y variadas, según Palomo (2006), el coaching es una herramienta de entrenamiento y desarrollo del personal de carácter individual.

Mientras que para Dolan (2012), es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano.

El coaching para Cohen (citado por Caby, 2012), dirige a todos aquellos que quieren establecer una diferencia en la vida de los demás y de las organizaciones. Sin duda alimentará de forma activa la reflexión de aquello que desean pasar del sentido al acto.

Muchas personas creen que tienen que nacer como líderes. Esto no es cierto. Si bien es cierto es que algunas personas nacen con ciertas cualidades que les dan una mayor disposición para el liderazgo, los buenos líderes se desarrollan con el tiempo.

En cuanto a Suárez (2014), el coaching tiene el poder de cambiar vidas, de convertir a las personas en exitosas para descubrir que todo es posible, además es la habilidad de observar, escuchar y hacer preguntas para la toma de conciencia por medio de unas buenas técnicas para alcanzar los objetivos, tanto individuales como organizacionales.

Como se ha venido describiendo el coaching, como lo señala Suárez (2014), se puede aplicar cuando existe una retroalimentación o feedback pobre o deficiente sobre el progreso de los colaboradores, acompañado de un bajo rendimiento laboral, también se aplica cuando un colaborador de cualquier área merece ser felicitado por la destreza en la ejecución de las labores en su cargo o puesto de trabajo, del mismo modo cuando el colaborador necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

En muchas organizaciones se tiene una perspectiva errónea acerca del coaching, los directivos asocian esta práctica al simple hecho de dar consejos, el coaching en esencia, se basa en que una persona es capaz de ayudar a otra a ver cosas sobre ellos de las que no se habían dado cuenta hasta entonces, dentro del proceso de coaching se definen diferentes roles en esta relación; en primer lugar se tiene al coachee quien es la persona que recibe la sesión de coaching y por otro lado se encuentra el coach, se trata de la entidad o persona que se encarga de ofrecer el servicio de coaching.

En el ámbito del coaching Suárez (2014), asegura que existen dos tipos básicos de formación para este proceso de encaminar al personal a descubrir las habilidades que se encuentran en su interior y potencializar sus capacidades dentro de las organizaciones.

- **El Coaching personal u ontológico.** Lleva construir y maximizar todo el potencial creativo del individuo para alcanzar el éxito personal teniendo en cuenta los recursos y habilidades propios de la persona, donde se establece un plan de acción concreto para cambiar los hábitos y creencias que limita al individuo a realizar lo que se espera.
- **El coaching ejecutivo u organizacional.** Va encaminado a obtener herramientas para la mejora de los resultados y el logro de los objetivos, generalmente se trabaja con los equipos de trabajo dentro de la organización. En este tipo de coaching se cuenta con un tiempo determinado para el trabajo que pretende realizar. (p. 16-17).

En el proceso de coaching debe haber un clima de confianza y respeto para que haya un entorno seguro y de apoyo por parte del coach, orientando constantemente a los que está ayudando en el proceso. El coach debe aplicar diferentes estrategias habilidades y aptitudes que poco a poco se traducen en los cambios que desea el coachee, igualmente crear una relación utilizando un estilo abierto y flexible por medio de una escucha activa y una comunicación eficaz para ayudar a expresar las ideas e inquietudes por parte del coachee, es así como lo más importante, es realizar preguntas poderosas que revelen la información necesaria para obtener el máximo beneficio en el proceso de coaching.

Por lo anterior, el coach tiene un efecto positivo para ayudar a obtener conciencia de las interpretaciones dadas por el coachee y así obtener oportunidades de aprendizaje mediante un diseño de acciones que conduzcan de la forma más eficaz hacia los resultados que se esperan., creando oportunidades de aprendizaje. El coach es el que dirige al coachee para que llegue a la

solución de sus inquietudes y así desarrolle habilidades que no tiene en el momento. Cada uno de los atributos de carácter de un líder debe desarrollarse para que el verdadero líder surja.

Suárez (2014), indica que a razones por las cuales el coaching es importante dentro de la organización, es porque facilita que los colaboradores se adaptan a los cambios de una manera eficiente y eficaz, además los predispone para que se genere colaboración y trabajo en equipo, lo que incide en la motivación y el sentido de pertenencia hacia la organización, además ayuda a destapar el potencial para alcanzar objetivo que en su momento parecían inalcanzables.

Marco contextual

Reseña histórica.

La compañía Suministros y Proyectos Eléctricos Sypelc S.A.S., fue constituida el 18 de Enero de 1988 en la ciudad de Cali, con el fin de proveer servicios en las diferentes áreas de la distribución y gestión comercial de las empresas de servicios públicos domiciliarios realizando actividades tales como: lectura de medidores, entrega de facturación, facturación en sitio, atención de Peticiones, Quejas & Reclamos (PQR's,) reducción de pérdidas, alumbrado público, control de cartera, diseño, construcción y mantenimiento de redes en baja y media tensión; de igual manera realizando actividades en el sector industrial y el sector de la construcción.

La Gerencia de Sypelc S.A.S., en concordancia con el artículo 24 de la Ley 9 de 1979 y el Código Sustantivo del Trabajo y demás disposiciones complementarias, las cuales se contemplan en el Decreto 614 de 1984 y la Resolución 1016 de 1989 entre otros, los veinte siete años de

experiencia junto con la Certificación de Calidad NTC- ISO – 9001 / 2000 por el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CIDET) garantizan la calidad y el servicio prestado por tan prestigiosa compañía.

El Objeto social de la compañía según la Cámara de Comercio de Villavicencio, será comercial, industrial y de servicios, y se orientará principalmente al desarrollo de los servicios postales nacionales, y de la rama de la ingeniería en todos sus campos, pudiendo desarrollar entre otros la construcción, interventoría, consultoría y asesorías de toda clase de obras o labores que directa o indirectamente se relacionen con la ingeniería.”

Durante su trayectoria ha ejecutado los siguientes contratos:

Tabla 2.

Contratos Realizados por Sypele S.A.S.

CONTRATANTE	No. CONTRATO	OBJETO DEL CONTRATO
CENTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS CHEC S.A E.S.P	057-06	Servicios integrales en los procesos de Lectura de Medidores, Reparto de Facturación, Control de Instalaciones, Actividades de Suspensión, corte y Reconexión, Visita a Predios, y Atención de Peticiones, Quejas y Reclamos en los municipios de las Zonas Centro, Norte y Norte Occidente de Caldas y Risaralda.
CENTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS CHEC S.A E.S.P	044-07	Servicios integrales en las actividades propias de la Gestión Comercial en los municipios de las Zonas Norte, Centro y Noroccidente (Lectura, Reparto, Control y Normalización de instalaciones, actividades de suspensión, corte y reconexión, visitas a predios, atención de peticiones, quejas y reclamos.
CENTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS CHEC S.A E.S.P	033-09	Servicios Integrales de las actividades propias de los negocios de comercialización y distribución de energía de las zonas centro, norte y noroccidente.

CENTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS CHEC S.A E.S.P	039-10	Servicios Integrales de las actividades propias de los negocios de comercialización y distribución de energía en los municipios de las zonas sur, suroccidente y noroccidente.
CENTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS CHEC S.A E.S.P	063-11 (EN EJECUCION)	Servicios Integrales de las actividades propias de los negocios de comercialización y distribución de energía en los municipios de las zonas sur, suroccidente y noroccidente.
CENTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS CHEC S.A E.S.P	029-10 (EN EJECUCION)	Ejecución de actividades en redes eléctricas en toda el área de influencia de la CHEC S.A E.S.P zona norte – noroccidente.
CENTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS CHEC S.A E.S.P	CONTRATO AO 100000.178.08	Servicios Integrales de las actividades propias de los negocios de comercialización y distribución de energía en los municipios de las zonas sur, suroccidente y noroccidente.
CENTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS CHEC S.A E.S.P	CONTRATO AO 100000.098.09	Ejecución de actividades en redes eléctricas en toda el área de influencia de la CHEC S.A E.S.P zona norte – noroccidente.
AGUAS DE MANIZALES	20090160	Lectura de Medidores de acueducto y reparto de facturas y volantes en el área de cobertura de aguas de Manizales.
EMCALI	800 GA – PS099-2010	Realizar las actividades de: reparto de facturas, Distribución de publicidad y mensajería especializada.
EMCALI	GE – 053-97	Remodelación de Redes Castilla y Montebello.
EMCALI	GE – 098-96	Remodelación de Redes Circuitos Aranjuez, Betania, Tequendama.
EMCALI	500 GE –PS 054-2002	Suspensiones, Reconexiones, Cortes, Reinstalaciones, Seguimientos, Reporte de Fraudes.
ELECTRIFICADORA DEL META EMSA S.A E.S.P	C-77-08	Prestación de los Servicios de ejecución de órdenes de servicio de solicitudes (generadas por peticiones quejas y reclamos-PQR), revisiones (campañas de reducción de pérdidas), actualización de la información, Censo de Alumbrado Público, Tv Cable, Semáforos, macro medición y revisión y normalización de clientes destacados para la gerencia de control de energía para la zona 2.
ELECTRIFICADORA DEL META EMSA S.A E.S.P	C-10-10	Facturación tradicional consistente en la toma de lectura a los contadores de energía y reparto de las facturas de los servicios suministrados por EMSA E.S.P en toda el área de influencia en el departamento del Meta.

ELECTRIFICADORA DEL META EMSA S.A E.S.P	C86-06	Facturación tradicional toma de lecturas de medidores, pre-críticas a lecturas y distribución de facturas.
EMPRESA ANTIOQUEÑA DE ENERGIA	12642	Prestación de Servicios de actividades operativas de Lectura, Suspensión de Instalaciones, conexión y Desconexión de medidores de energía en las zonas urbanas y rurales de los Municipios de Abejorral, Pantanillo (Abejorral), Mesopotamia (La Unión), Sonsón, Argelia, Nariño, La Unión, La Ceja, el Retiro.
EMPRESA ANTIOQUEÑA DE ENERGIA	12637	Prestación de servicios de actividades operativas de lectura, suspensión de instalaciones, conexión y desconexión de medidores de energía en las zonas urbanas y rurales de los Municipios de Giraldo, Cañasgordas, Frontino, Nutibara (Frontino), Abriaquí, Buritica, Peque, Uramita, Dabeiba.
EMPRESA ANTIOQUEÑA DE ENERGIA	12642	Prestación de servicios de actividades operativas de lectura, suspensión de instalaciones, conexión y desconexión de medidores de energía en las zonas urbanas y rurales de los Municipios de Abejorral, Pantanillo, Mesopotamia, Sonsón (Frontino), Argelia.
CODENSA S.A E.S.P.	435-98	Construcción y remodelación de redes de distribución: Redes de Media Tensión, Baja Tensión y Alumbrado Público en 24 Barrios en desarrollo progresivo en las localidades de Bosa, Kennedy Usaqué, Suba, Soacha, Madrid Con suministro parcial de materiales; PIMT II.
CODENSA S.A E.S.P.	4500001294	Construcción de las Redes de Distribución Rural en Media y Baja Tensión en las veredas: Volcán, Aposentos, Periquitos, La Montaña, Paloblanco, Gualiva, San Cristóbal, El Rincón, Nuquia, Mave, Cañutal, Chiniata y el Palmar del Departamento de Cundinamarca.
CODENSA S.A E.S.P.	C999303	Tala y Poda de Árboles del Sistema de Distribución y Líneas de Transmisión en los niveles de 115Kv y 57.5 Kv en zonas rurales y urbanas nivel 11.4 Kv
CODENSA S.A E.S.P.	001-741	Construcción e Instalación de Redes de Distribución de Energía Eléctrica con Cable Trenzado y de Acometidas Domiciliarias, con suministro parcial de materiales en barrios situados dentro de la zona de atención de la empresa.

CODENSA S.A E.S.P.	99-244	Construcción y remodelación de redes de distribución, redes de media tensión, baja tensión, y alumbrado público en 14 barrios en desarrollo progresivo en las localidades de Soacha, Usme, Ciudad Bolívar, San Cristóbal, Mesitas del Colegio con suministro parcial de materiales.
CEDELCA S.A E.S.P	0100-2001	Control y Recuperación de Cartera, Control y Recuperación de Perdidas No Técnicas, Recaudos, Atención Integral al Usuario Conectados al Sistema CEDELCA S.A E.S.P. en los municipios de Corinto, Miranda y Padilla.
EMPRESA DE ENERGIA DE BOYACA S.A E.S.P	2002-323	Lectura de medidores y facturación en sitio en las ciudades de Tunja, Duitama, Sogamoso y Yopal.
EMPRESA DE ENERGIA DE BOYACA S.A E.S.P	2004-178	Prestación de servicios de toma de lecturas, entrega de facturas y facturación en sitio en los municipios de Azul, Maní, Monterrey, Paz De Ariporo, Tauramena, Garagoa, Guateque, Villanueva, Chiquinquirá, Moniquirá, Nobsa, Paipa, Puerto Boyacá, Santa Rosa de Viterbo, Villa de Leyva y otros.
CEDELCA S.A E.S.P	108-01	Toma de lecturas, revisión de inconsistencias y entrega de facturas a los clientes urbanos y rurales.
CEDELCA S.A E.S.P	100-01	Toma de lecturas, revisión de inconsistencias y entrega de facturas a los clientes urbanos y rurales en los municipios de Corinto, Miranda y Padilla.
CEDELCA S.A E.S.P	01-03	Toma de lecturas, revisión de inconsistencias y entrega de facturas a los clientes urbanos y rurales en los municipios de Popayán y Santander.
CEDELCA S.A E.S.P	410-01	Toma de lecturas, revisión de inconsistencias y entrega de facturas a los clientes urbanos y rurales en los municipios de Suarez, Buenos Aires, Timba Valle, Timba Cauca.
CEDELCA S.A E.S.P	352-01	Toma de lecturas, revisión de inconsistencias y entrega de facturas a los clientes urbanos y rurales.
CEDELCA S.A E.S.P	354-01	Toma de lecturas, revisión de inconsistencias y entrega de facturas a los clientes urbanos y rurales.
CEDELCA S.A E.S.P	355-01	Toma de lecturas, revisión de inconsistencias y entrega de facturas a los clientes urbanos y rurales.
CEDELCA S.A E.S.P	356-01	Toma de lecturas, revisión de inconsistencias y entrega de facturas a los clientes urbanos y rurales.

CEDELCA S.A E.S.P	357-01	Toma de lecturas, revisión de inconsistencias y entrega de facturas a los clientes urbanos y rurales.
ELECTRICARIBE S.A E.S.P	4111000197	Arquitectura de Redes en el área de influencia de Electricaribe en los departamentos de Cesar, Magdalena y Guajira.
ELECTRICARIBE S.A E.S.P	4111000185	Operación y mantenimiento de la medida en el área de influencia de Electricaribe S.A E.S.P en el departamento de Cesar.
CENS.A E.S.P	460-022-2011	Ejecución de Actividades operativas del proceso de facturación de CENS S.A E.S.P.
ENERGUAVIARE E.S.P	022-2011	Toma de lecturas a través de dispositivos móviles (terminales digitales portátiles) y el reparto de las facturas de los servicios suministrados por ENERGUAVIARE E.S.P en toda el área de influencia en el departamento del Guaviare.
ELECTRIFICADORA DEL META EMSA S.A E.S.P	265-11	Operación de los sistemas de generación y distribución del servicio público de electricidad energía eléctrica en el área urbana y suburbana del municipio de la macarena en el departamento del Meta.
ELECTRIFICADORA DEL META EMSA S.A E.S.P	C-122-12	Prestación de los Servicios de ejecución de órdenes de servicio de solicitudes (generadas por peticiones quejas y reclamos-PQR), revisiones (campanías de reducción de pérdidas), actualización de la información, Censo de Alumbrado Público, Tv Cable, Semáforos, macro medición y revisión y normalización de clientes destacados para la gerencia de control de energía para la zona 1.
ELECTRIFICADORA DEL META EMSA S.A E.S.P	C-45/291	Facturación tradicional consistente en la toma de lectura a los contadores de energía y reparto de las facturas de los servicios suministrados por EMSA E.S.P en toda el área de influencia en el departamento del Meta.
ELECTRIFICADORA DEL META EMSA S.A E.S.P	C-2259	Operación de los sistemas de generación y distribución del servicio público de electricidad energía eléctrica en el área urbana y suburbana del municipio de la Macarena en el departamento del Meta.

Fuente: Tomado del Manual de Calidad. Versión 8. Sypelc S.A.S. 2005

Plataforma organizacional.

Como plataforma organizacional Sypelc S.A.S., ha enfocado todos sus esfuerzos hacia la calidad y la seguridad industrial, todo esto teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico que se da bajo los siguientes parámetros:

Misión.

En el manual de calidad se encuentra especificada la misión de la empresa Sypelc S.A.S. (2015), la cual es la siguiente:

“Somos una empresa con amplia experiencia en el diseño, instalación construcción y mantenimiento de redes de servicios públicos, distribución, lectura, instalación y retiro de medidores, reparto de facturación, proyectos de obras civiles y eléctricas.

Cumplimos con los estándares de seguridad y salud en el trabajo (STT), calidad, y ambiente, apoyados en un equipo humano competente, recursos técnicos especializados y una cultura organizacional con alto sentido de responsabilidad, garantizando proyectos económicamente viables y competitivos para la satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo con el desarrollo social empresarial sostenible”.

(p. 5)

Visión.

En el manual de calidad se encuentra especificada la visión de la empresa Sypelc S.A.S. (2015), la cual es la siguiente:

“Consolidarnos como empresa líder por la excelencia en la prestación de servicios de diseño, instalación construcción y mantenimiento de redes de servicios públicos, distribución, lectura, instalación y retiro de medidores, reparto de facturación, proyectos de obras civiles y eléctricos; con presencia competitiva a nivel departamental, nacional e internacional. Maximizando nuestros recursos para ofrecer la mejor opción al cliente y así obtener altos niveles de crecimiento”. (p. 5)

Estructura Orgánica.

Según lo observado dentro del manual del Sistema de Gestión de Calidad de la organización, la estructura orgánica permite que los procesos sean más ágiles y flexibles, con base en esto se presenta los niveles dentro de la organización, en Sypelc S.A.S. (2015, p. 6), se determina la siguiente estructura:

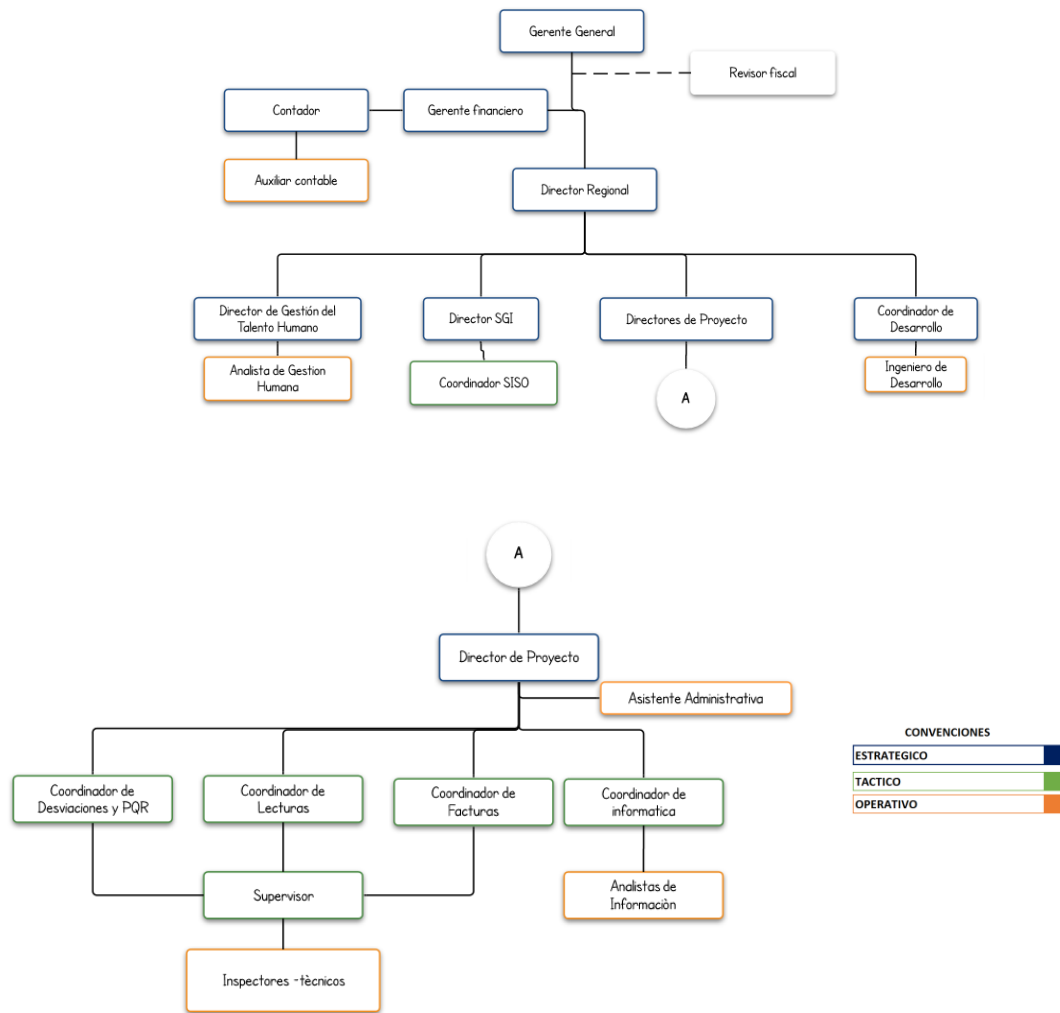


Figura 3. Estructura orgánica. Sypelc S.A.S. Manual de Gestión Integral. 2015. p. 17

Valores.

Son los principios gobernantes que indican la manera como una organización realiza negocios y cómo actúan los colaboradores en su nombre. Los valores que rigen en Sypelc S.A.S. (2015), son los siguientes:

- **Lealtad.** Estamos identificados con los objetivos de la empresa, actuamos con voluntad y esfuerzo para cumplirlos.
- **Honestidad.** Cumplimos las tareas encomendadas con rectitud y transparencia basadas en principios morales.
- **Respeto.** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Responsabilidad.** Asumimos nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de sí, tomando decisiones justas y oportunas previniendo el mínimo impacto negativo en lo laboral, social y comercial.
- **Compromiso.** Sentimos que con nuestro trabajo contribuimos al bienestar, desarrollo y crecimiento de la empresa. (p. 6)

Política Integral.

A continuación, se presenta la política integral que se encuentra establecida dentro del Sistema de Gestión Integral constituido en la organización Sypelc S.A.S. (2015), esto nos hace ver que con la alineación de los objetivos estratégicos se puede cumplir con ella.

“Sypelc S.A.S dedicados a Satisfacer las necesidades de las entidades prestadoras de servicios públicos a nivel regional y nacional, en todo lo referente al diseño, instalación construcción y mantenimiento de redes de distribución de energía eléctrica, lectura, instalación y retiro de medidores de energía, reparto de facturación, proyectos de obras civiles de ingeniería eléctrica, estamos

comprometidos a cumplir con los requisitos legales necesarios relacionados con seguridad y salud en el trabajo (SST), ambientales y los que se susciten en el desarrollo de nuestro objeto social, mediante la asignación de recursos financieros de talento humano competente, para una gestión eficaz.

Es nuestra responsabilidad proteger, la calidad de vida laboral mediante la identificación, evaluación y control de los efectos nocivos que puedan generar daño a la salud y la seguridad de los trabajadores, y demás partes interesadas, al medio ambiente y a la propiedad; mediante la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades laborales e impactos ambientales. Es prioridad ejecutar proyectos y servicios con calidad y rentabilidad, para lograr la mejora continua de nuestro sistema de gestión integral y la satisfacción de los clientes”. (p. 6)

Categorías de estudio

Bernal (2006), plantea que a través de la investigación se presentan diferentes planteamientos, los datos recogidos necesitan ser traducidos en categorías con el fin de poder realizar comparaciones y posibles contrastes, de manera que se pueda organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo algún tipo de patrón o regularidad emergente.

Con lo anterior se hace imprescindible tener en cuenta, una unidad de investigación de los datos que se requieren analizar para llevar una continuidad en el estudio, es así como se presenta la matriz de categorización que es la base para el proceso investigativo y por consiguiente el análisis de los resultados.

Tabla 3.

Categorización del Estudio

CATEGORÍA GENERAL	SUB CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
LIDERAZGO	Motivación	Es un estado en el cual se impulsa a un individuo a alcanzar objetivos para la satisfacción de sus necesidades
	Toma de Decisiones	Es la forma en la que se identifican alternativas para dar una solución aceptable o razonable a un problema.
	Trabajo en Equipo	Reunión de personas con habilidades específicas con un propósito en común y consecución de resultados.
	Desarrollo de Personal	Es la interacción entre procesos, programas, bien sea de forma individual o grupal en la cual las personas desarrollan, optimizan y mejoran tanto las habilidades como las competencias, permitiendo así el crecimiento tanto personal como profesional.
	Comunicación	Es la forma por la cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información.

Fuente: Basado en Bernal 2006

Marco Metodológico

Tipo de Estudio.

En esta sección, se presenta la metodología que permitió desarrollar la investigación cualitativa de carácter descriptiva, donde se está realizando un estudio independiente de las categorías de análisis de la investigación, según Salkind (citado por Bernal, 2006) consiste en la caracterización de un individuo o grupo con el fin de determinar un comportamiento y esta

presenta una exploración superficial del estudio, igualmente Cerda (citado por Bernal, 2006, p.112) indica que “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”, por tanto se establecerá una primera aproximación con los cargos de nivel táctico, en donde se presenta una ausencia de formación en donde se desarrollen las capacidades y habilidades frente al tema de liderazgo, porque según Gareth & Jennifer (2006), los líderes necesitan adquirir ciertas conductas para obtener un estilo de liderazgo que sea el más adecuado tanto para su desarrollo como para la organización, por lo anterior se determinaran las características o atributos en los líderes del nivel táctico de la organización objeto de estudio y por consiguiente los diferentes estilos de liderazgo predominantes ya que según Kart Lewis (citado por Koontz & Weihrich, 2013), existen conductas que hacen que se ejerza el poder hacia los subordinados, con esto se prevé ciertos estilos de liderazgo dentro de una organización como lo son el autocrático, el estilo democrático y el liberal, pero estos presentan algunas variaciones según el comportamiento de los seguidores. Por lo anterior al determinar el estilo de liderazgo más conveniente dentro de la organización se puede plantear un modelo en el que se permita no solo el desarrollo de las capacidades de este nivel jerárquico sino para cada uno de los grupos de trabajo lo que repercute en la mejora de los procesos y las relaciones dentro de la organización-

Participantes.

De acuerdo con Fracica (citado por Bernal, 2006), la población “es el conjunto de todos los elemento a los cuales se refiere la investigación, también lo define como todas las unidades

del muestreo” (p. 164), de igual forma Chávez (2005), hace énfasis en que la población es un total de individuos constituidos por unas características específicas que los permite distinguir de otros sujetos, y sobre los cuales se pretende generalizar unos resultados, para el propósito de la investigación estos conceptos son válidos, por lo anteriormente expuesto la población que hace objeto del estudio está representada por de ciento veinte (120) personas que se encuentran vinculadas con la organización Sytelc S.AS., en la ciudad de Villavicencio (Meta).

La muestra según Bernal (2006), es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del objeto de estudio, por consiguiente en esta investigación la muestra sujeta a estudio está dirigida a cinco (05) colaboradores que se encuentran en el nivel táctico de la organización, los cuales cuentan con personal a cargo, dos desempeñan el cargo de supervisor operativo, una persona se encuentra en el cargo de coordinadora de informática, un coordinador de facturas y una directora del sistema de gestión integral.

Para la caracterización de estos colaboradores se tendrá en cuenta el total de la muestra, ya que se busca es realizar una descripción completa de las capacidades y habilidades de liderazgo del nivel táctico vinculados a la empresa.

La muestra de la población presenta las siguientes características:

Tabla 4.

Caracterización de los participantes

Colaborador	Característica			
	Experiencia en el Cargo	Tiempo en la organización	Profesión	Personas a cargo
Directora del sistema de gestión	Ocho (08) años	Seis (06) meses	Profesional en Salud y Seguridad	1 persona

integral				
Coordinador de Facturas	Un (01) año	Siete (07) años	Ingeniero Electricista	100 personas
Coordinadora de informática	Seis (06) años	Tres (03) años	Administradora de Empresas	4 personas
Supervisor operativo (01)	Cuatro (04) años	Ocho (08) años	Ingeniero Electrónico	16 personas
Supervisor operativo (02)	Tres (03) años	Cinc (05) años	Ingeniero Electrónico	16 personas

Fuente: Datos obtenidos del personal que se encuentra en el nivel táctico de la organización Sytelc S.A.S.

Es importante resaltar que la muestra de estudio es un subgrupo de la población que pertenece a un conjunto definido por sus características comunes. Para esta investigación es necesario destacar, que por ser la muestra del personal del nivel táctico fue menor de 100 se trabajó con una población censal, la misma es definida bajo la perspectiva de Bernal (2006), como la porción que descansa en el principio de que las partes representan al todo, y por tanto expresa las características que definen a la población de la cual fue extraída, indicando su representatividad en la investigación para realizar una descripción completa de las capacidades y habilidades de liderazgo del nivel táctico vinculado a la organización.

Técnicas de recolección de información y análisis.

Instrumento de recolección.

Kvale (2011), señala que el propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo real de los entrevistados, con el fin obtener las correctas

descripciones de los fenómenos, que permitan al investigador realizar un buen análisis, categorización e interpretación de los resultados.

Como técnica e instrumentos de recolección de información para el presente proyecto de investigación, se tuvo en cuenta la aplicación de una entrevista semiestructurada, con la cual se buscó generar espacios de discusión, enfocados en las características de análisis que permitieron identificar e individualizar la percepción, habilidades, participación, claridad del rol y prácticas de liderazgo de los colaboradores del nivel táctico de la empresa Sytel S.A.S., ayudando así al grupo investigador a presentar propuestas de mejora, he identificar la percepción de los colaboradores del nivel táctico con relación al liderazgo.

La entrevista semiestructurada, según Bernal (2006) es de gran relevancia para esta investigación, ya que posibilita el diálogo como método de conocimiento, estimulación de la memoria, exploración y aceptación de las propias vivencias inconscientes, este tipo de instrumento cuenta con cierto grado de flexibilidad tanto en el formato, como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quien está dirigida.

Procedimiento de la investigación

El procedimiento para la obtención de la información y después de revisar cual es la técnica de recolección más adecuada para la presente investigación que fue la entrevista semiestructurada, de esta manera teniendo en cuenta la revisión de las diferentes teorías se procedió a elaborar las preguntas con base a lo que queremos indagar, como producto de esto quedó el guion de la entrevista (Apéndice A).

Luego de la evaluación y validación del instrumento, se procedió a realizar el contacto con los participantes para acordar aspectos como la disponibilidad de los mismos para la colaboración de la investigación, Teniendo en cuenta las características de la muestra donde se definieron los participantes son los cinco (05) integrantes del nivel táctico.

Siguiendo con el proceso se seleccionó el moderador, en este caso los investigadores, quienes crearon un ambiente de participación e interacción con los entrevistados, con este fin se realizaron las preguntas con base al estudio que se quiere analizar para definir las categorías de análisis, se le realizó a cada uno de los participantes la entrevista siguiendo los parámetros establecidos en el guion de la entrevista semiestructurada, al final de la sesión de entrevistas se les informó nuevamente a los participantes sobre cuál era el tratamiento acerca de la información recolectada y como se iba a proceder de acuerdo a la interpretación de las respuesta.

En cuanto a la interpretación de los resultados se elaboró una matriz de análisis que permitió categorizar las respuestas de los entrevistados, mediante la interpretación entre líneas de los aportes de los participantes en relación con las definiciones que surgieron en las entrevistas semiestructuradas, en este aparte se le dio prioridad a los conceptos de las diferentes preguntas que se les plantearon, para determinar cuáles con los conceptos más relevantes en torno a la investigación. (Apéndice B).

La discusión se realizó teniendo en cuenta el marco teórico, los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos y los objetivos planteados, así como las categorías de análisis que se describieron haciendo las relaciones, comparaciones y contraposiciones entre estas.

Para, finalmente, dar respuesta a la pregunta central planteada en esta investigación y lograr una integración y enriquecimiento mayor del área estudiada.

A continuación se hace el esquema del procedimiento para la aplicación del instrumento.

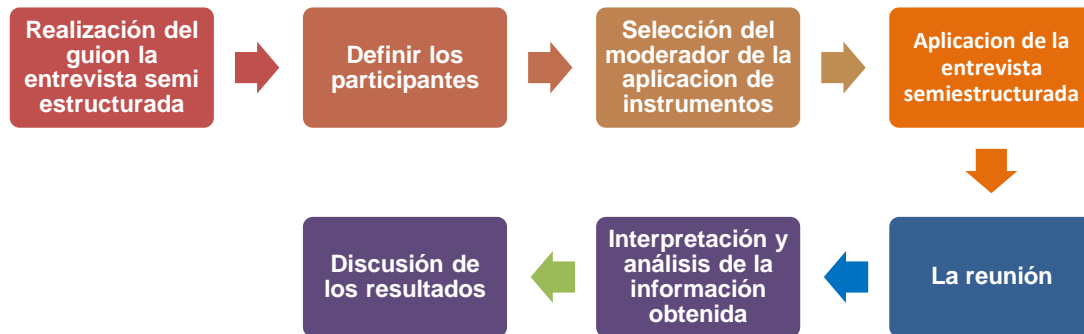


Figura 4. Procedimiento para la aplicación de la entrevista semiestructurada. Se realizó la estructura con base en Bernal (2006)

Categorización del análisis

Una vez realizadas las entrevistas semiestructuradas al personal que se encuentra en el nivel táctico de la organización, dicho proceso permitió percibir la existencia de diferentes atributos dentro de las categorías por parte de los entrevistados y como ven el objeto de estudio en este caso del liderazgo, esta es una herramienta de análisis fundamental para el propósito de la investigación, de este modo se presentan las siguientes categorías de estudio con el respectivo análisis:

Sujeto 1:

Cargo: Coordinadora del sistema de gestión integral

Categoría: Liderazgo

Texto: “Mis colaboradores me perciben como una persona, eh, estricta con buenos conocimientos acerca del tema que manejo” ... “Ummm... ¿Las áreas que debo fortalecer para ser un buen líder? De pronto la parte de comunicación asertiva, eso.”.

Interpretación: La entrevistada a pesar que siente ser percibida como una persona estricta y con amplios conocimientos, al desarrollar su rol de líder opina que le hace falta fortalecer la habilidad para comunicarse asertivamente, para poder dar respuesta oportuna y directa, puesto que de esto depende tener una buena relación con el equipo de trabajo. Es de resaltar que maneja un liderazgo autocrático, pero se analiza que en este tipo de cargo se debe tener este estilo, es importante ya que no maneja una comunicación asertiva cabe la posibilidad de desarrollar esta competencia dentro de su nivel jerárquico, ya que es indispensable para que así la perciban como un líder dentro de su grupo de trabajo.

Categoría: Formación de personal

Texto: “Efectivamente el plan es una herramienta excelente y ayuda a formar a todas las personas” ... “La parte de liderazgo y manejo de trabajo en equipo”

Interpretación: Para la entrevistada la formación es fundamental porque ayuda no solo al desarrollo de las personas en el ámbito laboral sino personal, es importante resaltar que los programas de formación son exitosos desde que se tenga en cuenta la retroalimentación de los colaboradores, una organización que sabe cuáles son las necesidades de capacitación contribuye a la motivación de los colaboradores, la entrevistada enfatiza que el liderazgo hay que desarrollarlo de una manera en la que los colaboradores se sientan parte de un equipo de trabajo.

Categoría: Motivación

Texto: “Es mostrándoles la importancia del trabajo que ellos hacen y el para qué sirven, y cuáles son los objetivos que debemos lograr con el trabajo” ... “Se los expreso cuando hacen su trabajo les digo que está muy bien y que me simpatizan mucho”.

Interpretación: Para la entrevistada es importante resaltar la calidad del trabajo de su equipo para el cumplimiento de los objetivos, es interesante que saber que ella expresa a sus colaboradores cuando realizan sus actividades de una manera eficaz, manifiesta la importancia del trabajo de sus colaboradores, sería interesante advertir que ella tiene buenas relaciones con su grupo, su personalidad hace prever que la ven con un carisma que transmite seguridad y motivación para realizar las labores, básicamente es hablar con las personas y saber que se espera de su cargo.

Categoría: Toma de Decisiones

Texto: “Pues realmente decisiones como tal no he tenido que tomar, ¿porque? Porque, eh, por encima de mi tengo una persona con un cargo superior y realmente esa persona es la que toma las decisiones, que ocurre, que yo tengo que efectivamente, informar a esta persona acerca de los casos específicos que se están presentado, pero quien toma la decisión efectivamente es el Gerente de la Empresa”.

Interpretación: La entrevistada manifiesta no tener el poder de la toma de decisiones porque de acuerdo a su cargo, le es claro que su jefe inmediato es quien tiene esa potestad, pero en cierta forma tiene la habilidad para resolver y tomar decisiones acerca de cosas que no son parte del proceso que tiene a su cargo, es así como tiene cierta autonomía para la realización de su trabajo pero si necesita decidir en cosas que no se encuentren dentro de su alcance la decisión final se la deja al Gerente.

Categoría: Trabajo en Equipo

Texto: “Hemos tenido diferencias, y pues las he sabido manejar, y pues de repente algunas personas se han sentido afectadas, pero pues yo no lo he visto de esa forma porque cada persona tiene sus susceptibilidades”.

Interpretación: Para la entrevistada es claro que trabaja en equipo con sus compañeros, así se tenga dificultades dentro del grupo, lo importante es realizar las labores de la mejor manera porque al tener diferentes personalidades dentro de este hace que se presenten roces, pero el objetivo es tratar de lidiar con esto y pensar que todo se hace para mejorar como equipo.

Categoría: Desarrollo de Personal

Texto: “Los cambios que he visto es que por lo menos ya se están poniendo más pilas, ya están como que haciendo las actividades, ya estamos como empezando hablar en el mismo idioma, entonces yo ya por ejemplo, les hablo como de X o Y tema y ya por lo menos saben de qué les estoy hablando, porque antes no era así, yo hablaba y como que son con que se come y por más que lo repetía una y otra vez seguíamos en las mismas, ahora es diferente porque yo ya estoy hablando y aparte porque hay de pronto porque estoy más cerca de esas personas y en el otro equipo de trabajo pues esas personas si ya manejaban esos términos entonces ha sido mucho más fácil trabajar con ellos”.

Interpretación: Para la entrevistada la comodidad que ahora tiene con su equipo de trabajo le brinda facilidad y fluidez en las ideas, y evidencia que su equipo de trabajo ha tenido desarrollo personal porque percibe que tienen más interés en hacer mejor las actividades encomendadas, se empeña por mejorar tanto las condiciones de trabajo de sus colaboradores y que aprendan de sus

actividades para que logren realizar los procesos de una forma eficiente, atiende a las inquietudes de sus colaboradores le importa cómo piensan y ayuda a su desarrollo personal recibiendo y dando la información sobre las inquietudes de su grupo, teniendo un acercamiento a las necesidades que se presenten en las actividades, por lo anterior se evidencia la preocupación de la líder para que su equipo este alineado con las expectativas que tienen hacia ellos.

Categoría: Comunicación

Texto: “Pues yo considero que mi manera de comunicarme es buena, porque siempre estoy atenta a resolver cualquier inquietud, siempre saco y tengo un tiempo por más que está ocupada, que este haciendo siempre estoy atenta a resolver cualquier inquietud, considero que es buena”.

Interpretación: Para la entrevistada la comunicación es vital en el desarrollo de las actividades, tiene la capacidad de escucha no solo con su grupo sino con su entorno, es adecuada la comunicación que presenta ya que presta interés hacia las inquietudes de los demás, esto refleja que es una persona abierta al diálogo y a resolver las inquietudes de una forma correcta, eso la hace ver como una persona que se preocupa por los demás.

Sujeto 2:

Cargo: Coordinador de Facturas

Categoría: Liderazgo

Texto: “Pues me ven como un jefe con el cual se puede conversar, con el cual se pueden hacer solicitudes, con el cual se debe ser muy puntual” ... “Mis fortalezas la experiencia que tengo en

cargo porque he estado casi en todos los procesos y mi debilidad el no tener muchas veces mano dura cuando se debe tener”.

Interpretación: El entrevistado identifica la percepción que tienen los colaboradores frente a su gestión está encaminada a un cargo de jefe que un líder, sin embargo, es una oportunidad de cambio, para poner en práctica habilidades y conocimientos que conlleven a la consecución del modelo de liderazgo efectivo para el desarrollo de sus funciones, hay que aprovechar el conocimiento con el que cuenta el para convertirlo en un líder ya que esto sería muy beneficioso para la organización porque conoce los procesos y esto ayuda a que se explore nuevas alternativas para realizar las actividades no solo por parte de sus colaboradores sino de aquellos cargos que están en la misma línea de mando.

Categoría: Formación del personal

Texto: “Básicamente la parte administrativa está conformada por personas que no tienen perfil administrativo incluyéndome yo porque la mayoría somos ingenieros y la parte administrativa nos da duro y se aprende casi que desde el mismo proceso” ... “Lo que se busca que la gente maneje con mayor eficiencia y eficacia es el proceso como tal, a lo que estamos encaminados por ser un proyecto que está dedicado a una función específica de una empresa de servicios públicos, entonces se deja muy aparte toda la parte administrativa y se busca todo enfatizado es como realizar las labores como técnicas del proyecto”... “nosotros como ingenieros anteriormente es una parte que se aprende casi que a los golpes y a medida que usted se va desarrollando el trabajo”.

Interpretación: El entrevistado realiza el análisis en que es importante colocar al personal indicado en el cargo indicado y desarrollarlo dentro de este porque es difícil atenderlo sin contar

con las competencias adecuadas para el mismo. Se evidencia que la formación va más encaminada hacia los procesos operativos, es indispensable que cuenten con herramientas de orden administrativo para la solución de los inconvenientes que se les pueda presentar, porque hace parte del desarrollo de sus competencias en el ámbito laboral y al tener este conocimiento los hace competitivo no solo dentro de la organización si en su entorno.

Categoría: Motivación

Texto: “Básicamente la motivación aquí en este contrato es, no es mi fuerte, la motivación se hace más que todo verbal agradeciéndoles cuando cumplen las metas, cuando se logra el objetivo, pero bonificaciones u otro tipo de dadas o por cumplimiento de metas casi nunca se manejan, no se manejan” ... “Se pueden hacer cosas mejores, si se pueden hacer mejor, como lo decía anteriormente, como los motiva uno, básicamente es motivación verbal, si, agradecimiento y darles a conocer lo satisfecha que está la compañía con respecto a su desempeño”.

Interpretación: Para el entrevistado a pesar que se le dificulta motivar a su equipo de trabajo, lo que da a entender que se debe enfatizar el desarrollar este tipo de habilidades dentro de este líder ya que tiene el conocimiento de cómo hacerlo pero falta que lo potencie para que sus colaboradores no lo vean como un jefe sino como un líder, sabe que su grupo de trabajo hace las cosas bien pero no cuenta con la habilidad de manifestarlo lo que implica que su grupo de desmotive por la falta de reconocimiento sobre su desempeño

Categoría: Toma de Decisiones

Texto: “A veces es complicado y como decía antes las personas a pesar de que no hagan lo que uno exactamente como uno quisiera ellos tratan de hacer su trabajo de la mejor forma que como

le digo siempre se pueden hacer mejor, pero eso es complicado y pues si ya la decisión se tomó, toca mantenerla, porque es, pero dar pie atrás” ... “Por lo general las decisiones se mantienen, lo que en un principio se estipula y se le indica a la persona que cometió la falta se debe cumplir precisamente no se puede dar pie a que seamos laxos y que no tengamos credibilidad en las decisiones que tomamos”.

Interpretación: El entrevistado argumenta que después de tomada una decisión la mantiene sin dar marcha atrás, esto indica que tiene tanto poder de decisión como de impartir las instrucciones sobre esta a sus colaboradores, parte de la premisa que la decisión cuando le compete, así no esté de acuerdo se tiene que hacer porque es en beneficio de la organización, además incide en que su personal lo vea como una persona que hay que apoyarla así no sea lo mejor para el grupo de trabajo.

Categoría: Trabajo en Equipo

Texto: “Como lo explicaba anteriormente, yo conozco casi todos los procesos, entonces pues cada vez que ellos tengan alguna duda, aunque casi todos somos autónomos de tomar las decisiones casi siempre la consultamos y las analizamos entre los dos, dependiendo el proceso”.

Interpretación: Es importante para el entrevistado poder brindar apoyo tanto a las personas que hacen parte del proceso como aquellas que a las que sus actividades afecten, es importante resaltar que a pesar que tienen un alto grado de autonomía las decisiones las tratan de tomar en conjunto por lo anteriormente descrito de la afectación hacia los demás procesos en los que se encuentra inmersos el grupo de trabajo.

Categoría: Desarrollo de Personal

Texto: “Pues las personas que están acá ya llevan bastante tiempo haciendo el ejercicio o sea somos ya antiguos en el tema como siempre no hemos dedicados al mismo proyecto pues a medida que van saliendo nuevas solicitudes del cliente pues han sido más abiertos a los cambios si, por ejemplo, hace poco terminamos de migrar a una tecnología a otra y pensé que iba hacer más traumático le proceso, pero, o sea son más receptivos al cambio”.

Interpretación: Para el entrevistado, a pesar que cuenta con el conocimiento necesario para la realización de sus labores es importante también desarrollar a su grupo de trabajo con nuevos conocimientos para hacerlos más competitivos y ayudarles a mentalizar que es por su bien y que ese tipo de cosas los van hacer mejores profesionales, perfeccionando sus habilidades, teniendo mejores destrezas para ampliar su horizonte técnico.

Categoría. Comunicación

Texto: “Pues básicamente es muy verbal, nos reunimos en las mañanas hacemos una reunión entre los compañeros de trabajo y retomamos los temas pendientes y hacemos compromisos y demás circunstancias que se van presentado en el día si no se puede verbal se envía correo electrónico”.

Interpretación: Para el entrevistado la comunicación es vital en el desarrollo de las actividades realizadas con sus compañeros de trabajo, es claro que mantiene una comunicación fluida tanto de manera verbal como escrita, se evidencia que presenta una comunicación acorde con su nuevo cargo aunque manifiesta que es un poco difícil ya que al comunicar lo que se necesita sus colaboradores no lo toman de la mejor manera porque no lo ven como un líder sino como otro compañero de igual jerarquía, es fundamental que tenga el conocimiento para ser un líder eficaz

y así la información y comunicación se haga de una forma más efectiva y no se presenten este tipo de dificultades.

Sujeto 3:

Cargo: Coordinadora de informática

Categoría: Liderazgo

Texto: “Ummm Como una persona muy colaboradora con ellos” ... “Mis fortalezas, he de pronto la organización del trabajo y las debilidades en ocasiones las herramientas y de pronto el tiempo que a veces no es suficiente” ... “Debilidades, de pronto al no poder contar siempre con las mismas personas, las rotaciones de personal, de pronto también no tener como autonomía a veces para hacer las cosas. Debilidades frente a mí como jefe frente a ellos: de pronto a veces el involucrarse uno con las personas es como una debilidad, de pronto como el querer ayudarlos a todos, pero a veces uno no puede, pero entonces también a veces se comete el error como en darles la facilidad a las personas; porque cuando uno les da las oportunidades pues en ocasiones la gente no responde como uno esperaría que lo hiciera”.

Interpretación: La entrevistada reconoce que tiene debilidades en cuanto su rol de líder dentro de su grupo de trabajo, es importante saber que es consciente de su debilidad para hacer un proceso en el cual se pueda cambiar este tipo de imagen que ella tiene ante sus colaboradores, no se puede determinar que no tenga liderazgo sino que este no es acorde con el rol que representa dentro de la estructura organizacional, presenta un estilo de liderazgo carismático pero más encaminado hacia caerle bien a sus subordinados que a hacer que ellos lo vean como una persona que merece respeto y colaboración.

Categoría: Formación del personal

Texto: “Ya de pronto como más técnicas las capacitaciones que ellos necesitan, son como más avanzadas de pronto en los paquetes de office, pero más avanzado, mantenimiento de equipos.....ehhhh que más; no creo que esas dos cosas” ... “Llas capacitaciones no están orientadas a hacia ellos sin cómo más hacia la parte operativa” ... “yo creo de pronto algunas como una profundización en lo que es administrativo ya como en lo gerencial porque uno se enfoca en su carrera, pero no tiene como la preparación para el manejo de personar ya directamente”.

Interpretación: Expresa la entrevistada, que las capacitaciones se centran en lo mismo y básicamente a un grupo especial de personas es decir al nivel operativo, esto indica que la organización debe ampliar sus temas de capacitación, hacia la formación en otras disciplinas teniendo en cuenta no solo al personal que tiene tareas directas en el proceso productivo sino aquellos que están en el área administrativa ya que implica que los últimos se sientan desmotivados y que sus esfuerzos no son compensados.

Categoría: Motivación

Texto: “Yo los motivo con descanso” ... “Yo realizo los informes y se los publico, aunque algunos no les gusta, pero pues a los que no les gusta es a los que le va mal en el informe, pero yo pienso que eso si es como el reconocimiento a la persona que presenta un buen rendimiento”.

Interpretación: Para la entrevistada la motivación va encaminada al cumplimiento de las necesidades de sus seguidores y de las metas que se hayan fijado hace énfasis en el salario emocional en donde por el esfuerzo que hacen se le da recompensa al respecto, es importante resaltar que para sus seguidores no solo es el dinero el que los motiva sino el verse reflejados

ante sus compañeros como buenos trabajadores, ser personas excelentes en el desarrollo de sus actividades.

Categoría: Toma de Decisiones

Texto: “Pues cuando uno toma decisiones, así como por ejemplo prohibir algo tiene uno que estar constantemente revisando que las cosas no se hagan así, porque si no se hacen pues cada vez que vaya a ver una nueva decisión o una nueva norma no la van a coger porque dirán no es nunca le ponen atención a eso”.

Interpretación: Para la entrevistada es importante mantener las decisiones, sin embargo, tiende a estar verificando que se esté cumpliendo, esto indica que no confía en su personal para el desarrollo de sus labores, está preocupada porque se cumplan las normas impuestas por la organización ya que esto es importante para el logro de los objetivos y las directrices se deben cumplir sin importar que se necesite hacer.

Categoría: Trabajo en Equipo

Texto: “Cuando tenemos mucho trabajo por ejemplo procesando el mismo trabajo que ellos hacen, nos turnamos para hacer el trabajo para que otro pueda descansar”.

Interpretación: Para la entrevistada es importante apoyar y apoyarse en sus compañeros de trabajo para el logro de los objetivos propuestos en la organización, esto indica que presenta buenas relaciones tanto con sus pares como con sus colaboradores, es una forma de hacer las labores y ayuda también a la motivación de su equipo de trabajo.

Categoría: Desarrollo de Personal

Texto: Bueno eh... he tratado de vincularlos más como de que aprendan hacer más cosas fuera de las funciones que tienen asignadas y les he dado como la oportunidad de que conozcan cosas de las que yo también hago, de que se involucren más en todo el proceso no solo lo que tienen asignado para hacer sin embargo hay algunos que si como que lo ven bien y otros como que no lo aprovechan, pero pues yo he tratado de que todos participen.

Interpretación: Es claro para la entrevistada el apoyo que brinda a su grupo de trabajo es importante para que cumplan con las expectativas que se tienen hacia ellos, pero además les exige más de lo que pueden dar para que desarrollen habilidades que no se encuentran presentes dentro del perfil laboral, señala que es fundamental que aprendan no solo a realizar sus labores, sino que se superen aprendiendo de los demás que estos últimos sean un ejemplo a seguir para sus otros compañeros.

Categoría: Comunicación

Texto: “Yo pienso que la comunicación es asertiva, que se ha logrado el objetivo, cuando ha habido dificultades, los errores que se han presentado se les han mostrado, se les ha indicado pues en que están fallando y los cambios se han visto, las cifras las estadísticas demuestran que los cambios si se ven” ... “Por lo general verbal no reunimos y les informo de pronto que novedad hubo hay que hacer esto, o hay que hacer lo otro, pero si ya es algo más gerencial pues hemos hecho comunicados o algunas cosas se han informado por correo”.

Interpretación: La importancia de establecer canales de comunicación para la entrevistada es esencial para el desarrollo no solo de las actividades laborales sino para tener relaciones con sus pares, porque ayuda a que no se presenten conflictos y los procesos puedan hacerse de una forma

eficaz, se comparte información para superar los obstáculos que se presenten y brindar apoyo a su grupo según la complejidad de las tareas que se vayan a desarrollar.

Sujeto 4:

Cargo: Supervisor operativo

Categoría: Liderazgo

Texto: “Como un líder” ...” Pues lo que pasa es que yo tengo una forma de ser, que es, digamos como muy, ehhhh, no es amable, es más bien compincher, si como más del tipo amigable, amistoso, entonces, el trato que yo tengo con ellos es amistoso, pero en el momento que me toca ya ser estricto pues lo soy”.

Interpretación: La percepción que tienen los colaboradores a cargo del entrevistado es que es un líder, lo cual deja ver que su modelo de liderazgo está más enfocado a ser un líder carismático con un estilo en ocasiones autocrático, el cual se caracteriza por tener grandes habilidades comunicativas y motivadoras entre las personas, así como satisfacer eficientemente las necesidades de su equipo de trabajo, esto ayuda a que se cree un ambiente de trabajo en medio de la cordialidad para el desarrollo de las actividades en cierta forma de entiende que predomina un liderazgo transaccional porque motiva a su grupo pero también le exige dentro de su cargo, lo compensa pero también regaña cuando lo debe realizar.

Categoría: Formación del personal

Texto: “Lo que pasa es que, o sea, la empresa como tal tiene un plan de desarrollo respecto a las capacitaciones, pero el personal hay ocasiones en las que no, como que no pone de su parte, entonces como que no se ve ese avance”.

Interpretación: El entrevistado analiza que a pesar que la organización hace los esfuerzos necesarios para tener un plan de capacitación, los colaboradores no se ven inmersos dentro de este, lo que indica que a la organización le hace falta motivar a sus colaboradores para que la formación no sea impuesta, sino que sea agradable para ellos, hacerlos tomar conciencia es para desarrollar sus competencias y capacidades.

Categoría: Motivación

Texto: “Pues uno les dice a ellos en que son más fuertes respecto al trabajo y de pronto uno llega y les invita a tomar una gaseosa o les da una felicitación, eso” ... “Pues inicialmente, pues yo hago el trabajo, o sea, yo les digo a ellos qué pueden hacer porque yo lo puedo hacer, entonces yo les demuestro a ellos mediante mi forma de hacer las cosas y que ellos también las puedan hacer”.

Interpretación: El entrevistado desde su cargo tiene claro que la motivación es importante para su equipo de trabajo y que no cuenta lo que puede costar lo material sino el gran valor que de no pasar desapercibida una buena labor o acción, para el entrevistado es importante saber cómo se encuentran los integrantes de su grupo y se involucra no solo en una forma laboral sino personal lo que hace que le tengan confianza para la realización de sus actividades, además de esto estimula para que realicen sus labores de una forma eficaz estimulándolos a que lleguen más allá de las expectativas que tienen hacia ellos.

Categoría: Toma de Decisiones

Texto: “El separar lo que es la amistad con el trato laboral, porque ellos en ocasiones confunden este tipo de relaciones y ahí es donde uno no puede dar el brazo a torcer” ... “Pues primero apoyarme en mis superiores, porque casi todo lo que voy a hacer lo comunico con ellos, según pues, ya hablar con ellos de una manera completa, y darles a entender las cosas, les guste o no les guste porque simplemente ese es el orden de las cosas”.

Interpretación: El entrevistado reconoce que se mantiene en las decisiones tomadas, lo que indica que sus rasgos personales permite que tenga respeto por parte de su equipo de trabajo, también se evidencia que a veces este tipo de decisiones afectan en cierta forma la convivencia con sus colaboradores, porque se puede pasar el límite de las relaciones laborales con las personales por parte de sus subordinados es así como en cierta medida pueden afectar las labores al no presentar una sana convivencia entre ellos, tiene muy bien definido cuales son las personas que tiene la competencia para la toma de decisiones lo que indica que el rol dentro de la organización también lo tiene definido, en cuanto sus colaboradores lo que realiza es comunicar las decisiones, es decir solo indica que se pretende hacer, se evidencia que no tiene incidencia en este tipo de competencia.

Categoría: Trabajo en Equipo

Texto: “Cuando estamos congestionados de trabajo intento pues, decirles a ellos cual es la cantidad para así mismo partir las cantidades y tener menos carga laboral, al igual que cuando estamos represados de trabajo porque se cruzan los dos procesos que manejamos, entonces nos dividimos, unos trabajan en un proceso y los otros trabajan en el otro para poder hacer así todo el

proceso general al mismo tiempo y no tener inconvenientes por falta de especialización los dos procesos”.

Interpretación: Para el entrevistado es de gran importancia no solo tener el apoyo sino ofrecerlo a sus colaboradores, ofrece las instrucciones clara para el desarrollo de las actividades lo que ayuda a un desarrollo eficaz, para él es esencial que las actividades se cumplan dentro de los tiempos establecidos lo que hace prever que cada integrante del equipo de trabajo tienen claro su rol dentro de este, al entrevistado le interesa que se realicen las labores de una forma en que todo el equipo sea participe.

Categoría: Desarrollo de Personal

Texto: “Primero pues se establece la comunicación para saber en qué se falló, segundo, pues asumir las responsabilidades de cada uno” ... “Yo hice esto para que me haga el favor y me colabore, o ingeniero me puede hacer el favor y me ayuda con esto porque no lo puedo hacer, o me puede llevar a tal parte, ese tipo de cosas son más comunicativas, antes eran como más de imposición”.

Interpretación: Es prioridad para el entrevistado es que su equipo sienta el apoyo de su parte, y que tengan retroalimentación y responsabilidades en cada una de sus actividades diarias, en este aspecto solo se enfatiza en las actividades laborales pero no hay una preocupación en el caso de crear mecanismos en que los colaboradores se desarrollen profesionalmente y sientan que pueden aportar con su conocimiento al mejoramiento de los procesos dentro de la organización, hay colaboración por parte de los superiores pero esto no hace parte del desarrollo como tal de la persona para evidenciar en que se le puede mejorar.

Categoría: Comunicación

Texto: “Pues por lo menos cuando un inspector, o un muchacho del grupo de trabajo tienen un error se lo comunico, lo llevo a terreno si estoy con él en el momento, le digo, vea esto se hace así y así para que no lo cometa, o si estamos en la empresa entonces le muestro las imágenes de los errores que está cometiendo para que no los vuelva a cometer

... “Yo considero que digo las cosas así, como son, yo siempre digo las cosas a mi manera de pensar, que en ocasiones no es como la más certera, pero si lo digo sin necesidad de contenerme”.

Interpretación: Es importante para el entrevistado tener una comunicación con su grupo de trabajo darle a conocer sobre las cosas que se están presentando con relación a su trabajo sino también como afectan a la organización, se demuestra que no se posee la habilidad de escucha esto puede afectar las relaciones con las personas que se encuentran en su entorno, lo que indica que más que haber una comunicación asertiva solo se dan instrucciones.

Sujeto 5:

Cargo: Supervisor operativo

Categoría: Liderazgo

Texto: “Estricto.” ... “La verdad, a uno nunca le hablan de eso, los subordinados nunca me transmiten esos, que fortalezas o que debilidades tengo en cuanto al manejo de ellos” ... “Yo creo que para ser un buen líder uno debe ser un buen trabajador primero que todo, un líder demuestra es con el ejemplo, no con órdenes ni con directriz y trato de hacer las cosas bien para demostrar a mis subalternos como se deben hacer las cosas”.

Interpretación: En cuanto al liderazgo el entrevistado indica que su equipo de trabajo lo percibe como un líder estricto, lo cual deja ver que el modelo al cual se inclina el entrevistado es al autocrático el cual se enmarca en el poder absoluto que tiene en la toma de decisiones, dando indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas, sin embargo, este modelo de liderazgo está recomendado por los expertos en los momentos de crisis donde hay que tomar decisiones duras en beneficio de la organización, las cosas se hacen cueste lo que cueste.

El entrevistado desconoce cuáles son sus fortalezas y debilidades con respecto a ser líder en su grupo de trabajo, esto hace pensar que se debe trabajar en encontrar las habilidades para el mejoramiento de su trabajo como líder y el desarrollo personal ante sus colaboradores, pero es consciente que tiene liderazgo dentro de sus seguidores, impartiendo disciplina, es básicamente lo que el indica que se necesita para lograr que un grupo cumpla con las labores que se les ha encomendado.

Categoría: Formación del personal

Texto: “Siempre una capacitación va a mejorar en cualquier sentido, desde que a uno le enseñen a hacer las cosas uno va a aprender a hacerlas y así mismo va a transmitir esa información” ...
 “En mi formación, pues, en este trabajo uno maneja mucho usuario, cliente, manejo al usuario, ehhhh, conocimientos técnicos propios de la actividad, igualmente manejamos vehículos, sobre manejo defensivo, normas de tránsito, primeros auxilios, todas esas capacitaciones tienen que servirle a uno para un mejor desarrollo de las actividades”.

Interpretación: El entrevistado desde su cargo tiene claro que cada miembro de su equipo de trabajo merece estar motivado, reconoce los logros de sus colaboradores ayuda a que sus debilidades se conviertan en fortalezas, además incentiva a sus seguidores a que logren sus

objetivos individuales dentro de sus actividades, es importante atender los requerimientos para el desarrollo del personal que se encuentra dentro de la organización, se demuestra que él está consciente que hay que capacitar y formar a sus colaboradores no solo en las actividades propias sino de todo lo relacionado a todo lo implícito que se encuentra en la labor.

Categoría: Motivación

Texto: “Siempre se le tiene que reconocer al trabajador la buena labor, si, así como uno ataca las falencias de cada uno de los colaboradores o las falencias grupales, también se debe felicitar a aquel trabajador que hace las cosas bien y bien ejecutadas”.

Interpretación: El entrevistado desde su cargo tiene claro que cada miembro de su equipo de trabajo merece estar motivado, reconoce los logros de sus colaboradores ayuda a que sus debilidades se conviertan en fortalezas, además incentiva a sus seguidores a que logren sus objetivos individuales dentro de sus actividades.

Categoría: Toma de Decisiones

Texto: “Bueno uno como supervisor tiene parte administrativa, igual uno puede sugerir que se tomen decisiones, pero igual en la organización las decisiones no las tomo yo, las toma un jefe que está más arriba”.

Interpretación: El entrevistado manifiesta no tener el poder de la toma de decisiones porque de acuerdo a su cargo no le es posible tener ese tipo de competencia tiene bien establecido quien es el que toma las decisiones en cuanto a su trabajo o hacia los posibles problemas que se le pueden presentar en el desarrollo de sus actividades, sabe cuál es su rol dentro de la organización sabe cuál es su cadena de mando y decisorias.

Categoría: Trabajo en Equipo

Texto: “Bueno, eh, en nuestro proceso las tareas están divididas en tres personas, cada uno tiene unas funciones, mes a mes y cada uno está dispuesto a apoyar a los demás, en las demás tareas que se designen”...“No enfrentamientos creería que no, es más diferencias de conceptos, diferencias en cuanto a la percepción de trabajo, cada supervisor tiene su forma de trabajo en equipo, y a veces yo difiero de la forma como hacen su trabajo y ellos difieren de la forma como yo hago mi trabajo, igual llegamos a un consenso para tomar la mejor decisión para la organización”.

Interpretación: Es claro para el entrevistado que existe un apoyo dentro de su grupo de trabajo lo que indica que cada integrante del equipo sabe su rol dentro de este evidencia que a pesar de las dificultades que se puedan presentar en la realización de sus labores todos reciben apoyo tanto de su superior como de los integrantes del grupo de trabajo, las diferencias se resuelven compartiendo opiniones al respecto para no entrar en conflicto por el bien de la sana convivencia y en beneficio de la organización.

Categoría: Desarrollo de Personal

Texto: “Hombre, yo creo que uno todos los días se aprende, mal que bien algo se aprende en el trabajo y todos los días se aprende algo, todos los días nos volvemos mejores trabajadores, y mejores personas, esta labor nos lleva a un continuo mejoramiento día a día en la labor que hacemos, o sea, no necesariamente se tienen que mostrar mejoras laborales sino personales también, y para la organización”...“Bueno como siempre lo he dicho, uno debe demostrarle es como se hacen las cosas, enseñarles que cuando se les presente una dificultad que posible solución se les puede dar, ya si la solución no está en mis manos, transmitirle la información a una persona que pueda dar solución a este inconveniente”.

Interpretación: Se evidencia en el entrevistado que están dispuestos a aprender de sus errores y además están en continuo aprendizaje, el grupo de trabajo es consciente que la mejora de los procesos y el desarrollo de ellos van encaminados al logro de sus objetivos personales y de la organización, lo que hace que se motiven a ser mejores personas no solo en el aspecto laboral sino personal, se evidencia que es una persona que ayuda, pero también exige de sus colaboradores compromiso.

Categoría: Comunicación

Texto: “Siempre me he considerado como una persona que transmite la información buena o mala, trate de gustarle o no a mis compañeros, trato siempre de ser sincero, no todas las veces puede ser bueno pero tampoco todo puede ser malo, sin embargo esto es bueno porque se atacan problemas o posibles logros que pueda haber en la organización”...“En cuanto a mis compañeros directos que son los otros dos supervisores, mas es el dialogo verbal, ya que nos encontramos uno muy cerca del otro y en cuanto a mis jefes en orden jerárquico pues el correo o también la transmisión oral”.

Interpretación: El entrevistado argumenta tener buena fluidez al establecer comunicación directa con sus compañeros de trabajo, lo que indica que solo es trasmisor de la información, cuenta con una fluidez verbal para dar la información adecuada de la labores que hay que hacer, pero se presenta que no cuenta con una comunicación asertiva hacia su grupo de trabajo, piensa que con solo transmitir lo que se necesita o en lo que se ha fallado es suficiente para el adecuado rendimiento de su grupo de trabajo.

Resultados

Con las respuestas que dieron los diferentes integrantes del nivel táctico, se evidenciaron las características predominantes en cada uno de ellos, no solo para las categorías que se analizaron sino a nivel del estilo liderazgo predominante que es uno de los temas que más impacta y crea coyuntura en la organización.

Con la evidencia hallada, a partir de la aplicación de la entrevista semiestructura a cinco integrantes del nivel táctico de la organización Syplec S.A.S, y una vez realizado el análisis de la categorización, se procede a efectuar una descripción de los resultados obtenidos frente a motivación, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personal y comunicación.

Liderazgo. El liderazgo es la base sólida, principal y más importante en el desarrollo de esta investigación, es así como se puede ver la evolución de esta significativa y poderosa herramienta no solo para Syplec S.A.S, sino para cualquier organización que quiera mejorar las habilidades y destrezas de todos los que integran sus equipos de trabajo, por tanto de acuerdo a las teorías tanto clásicas como contemporáneas, fueron determinantes en la identificación y análisis de los resultados para determinar los atributos de los líderes del nivel táctico y sus estilos predominantes, los cuales están claramente soportados dentro del marco teórico de esta investigación y los que a continuación prevalecen en los apartes de las entrevistas.

Extracto de entrevista. “Mis colaboradores me perciben como una persona, eh, estricta con buenos conocimientos acerca del tema que manejo”...

“Estricto.”... “La verdad, a uno nunca le hablan de eso, los subordinados nunca me transmiten esos, que fortalezas o que debilidades tengo en cuanto al manejo de ellos”... “Yo creo que para ser un buen líder uno debe ser un buen trabajador primero que todo, un líder demuestra es con el ejemplo, no con órdenes ni con directriz y trato de hacer las cosas bien para demostrar a mis subalternos como se deben hacer las cosas”.

“Pues me ven como un jefe con el cual se puede conversar, con el cual se pueden hacer solicitudes, con el cual se debe ser muy puntual” ...

“Ummm Como una persona muy colaboradora con ellos”...

“Como un líder” ...” Pues lo que pasa es que yo tengo una forma de ser, que es, digamos como muy, ehhhh, no es amable, es más bien compincher, si como más del tipo amigable, amistoso, entonces, el trato que yo tengo con ellos es amistoso, pero en el momento que me toca ya ser estricto pues lo soy”.

De acuerdo con los anteriores apartes, se pudo determinar que los estilos de liderazgo predominantes en la organización son, autocrático, democrático, carismático y transaccional con sus respectivos atributos

Motivación. Encontramos que algunos líderes buscan de alguna forma para motivar a su equipo de trabajo, con el fin realizar el reconocimiento y resaltar la buena labor que realizan al ejecutar sus actividades; estos reconocimientos se realizan a manera personal ya que la compañía no cuenta con un plan de beneficios en el cual se contemple el reconocimiento a los colaboradores.

Este tipo de motivación es característico de un estilo de liderazgo carismático, el cual, según las corrientes teóricas del liderazgo, corresponde a la teoría de la influencia o liderazgo

carismático el cual se basa en el carisma del líder y haciendo énfasis en los aspectos emocionales y motivacionales de los seguidores. **Extracto de entrevista.** - “Pues uno les dice a ellos en que son más fuertes respecto al trabajo y de pronto un llega y les invita a tomar una gaseosa o les da una felicitación, eso.”

De igual forma se identifica un tipo de motivación acorde al estilo de liderazgo democrático, donde se realiza reconocimiento mediante la retroalimentación de la ejecución del trabajo. **Extracto de entrevista.** - “Es mostrándoles la importancia del trabajo que ellos hacen y el para qué sirven, y cuáles son los objetivos que debemos lograr con el trabajo” ... “Se los expreso cuando hacen su trabajo les digo que está muy bien y que me simpatizan mucho”.

Dentro de la motivación también encontramos que se presenta por otros líderes un estilo de liderazgo autocrático, donde el reconocimiento se hace a través de recompensas y castigos. **Extracto de entrevista.** - “Siempre se le tiene que reconocer al trabajador la buena labor, si, así como uno ataca las falencias de cada uno de los colaboradores o las falencias grupales, también se debe felicitar a aquel trabajador que hace las cosas bien y bien ejecutadas”.

Toma de decisiones. Dentro del análisis de la categoría de toma de decisiones encontramos dos tipos de liderazgo predominantes, como son el democrático y el autoritario. El liderazgo democrático se manifiesta dentro de la organización presentando atributos tales como la participación y el consenso. **Extracto de entrevista.** “Bueno uno como supervisor tiene parte administrativa, igual uno puede sugerir que se tomen decisiones”.

Por otro lado, se evidencia la presencia de un liderazgo autocrático, el cual dentro de la organización presenta como atributos relevantes, la limitación en la participación y la toma de decisiones es unilateral. **Extracto de entrevista.** “Pues realmente decisiones como tal no he

tenido que tomar, ¿porque? Porque, eh, por encima de mi tengo una persona con un cargo superior y realmente esa persona es la que toma las decisiones que es el Gerente de la Empresa”.

Trabajo en equipo. Analizando esta categoría encontramos que el liderazgo, predominante es el democrático, el cual se resalta dentro de la organización por atributos tales como participación, igualdad, uso de la retroalimentación y división de tareas de forma homogénea. Extracto de entrevista. “Cuando estamos congestionados de trabajo intento pues, decirles a ellos cual es la cantidad para así mismo partir las cantidades y tener menos carga laboral, al igual que cuando estamos represados de trabajo porque se cruzan los dos procesos que manejamos, entonces nos dividimos, unos trabajan en un proceso y los otros trabajan en el otro”.

“En nuestro proceso las tareas están divididas en tres personas, cada uno tiene unas funciones, mes a mes y cada uno está dispuesto a apoyar a los demás, en las demás tareas que se designen”.

Comunicación. Dentro de la categoría de comunicación, según el análisis se evidencia dos tipos de liderazgos predominantes el democrático y el carismático. El liderazgo democrático está caracterizado en la organización por atributos tales como la retroalimentación, comunicación asertiva, apoyo y cordialidad. Según Koontz & Weihrich (2013), dentro de este liderazgo ocupa un papel fundamental la retroalimentación como oportunidad para capacitar a su grupo. **Extracto de entrevista** “Pues por lo menos cuando un inspector, o un muchacho del grupo de trabajo tienen un error se lo comunico, lo llevo a terreno si estoy con él en el momento, le digo, vea esto se hace así y así para que no lo cometa, o si estamos en la empresa entonces le muestro las imágenes de los errores que está cometiendo para que no los vuelva a cometer”. El liderazgo

carismático, en la organización se ve reflejado por atributos como la comunicación asertiva, la confianza, la retroalimentación a tiempo, la empatía y la colaboración. Según House (citado por Robbins & De Cenzo, 2009), el liderazgo carismático debe cumplir con ciertas características entre ellas una visión clara hacia el logro de los objetivos, y tal como lo muestra el siguiente aparte de una entrevista en Sytel SAS, algunos de los líderes utilizan como herramienta la comunicación asertiva para encaminar y movilizar a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos, haciendo énfasis en estrategias como generación de confianza, espacios de participación y retroalimentación. **Extracto de entrevista** “Yo pienso que la comunicación es asertiva, que se ha logrado el objetivo, cuando ha habido dificultades, los errores que se han presentado se les han mostrado, se les ha indicado pues en que están fallando y los cambios se han visto, las cifras las estadísticas demuestran que los cambios si se ven”.

Formación del personal. Dentro de la categoría de formación de personal, encontramos apartes en las entrevistas que evidencian por parte de nivel táctico un vacío formacional temas administrativos, de liderazgo y manejo de personal; lo cual afecta la organización y evidencia de la nuestra investigación, y a la vez plantea la necesidad de establecer un modelo de liderazgo que tenga como base la formación para el desarrollo de las habilidades y competencias del líder.

De acuerdo a lo anterior y tomando como base las teorías de evolución del liderazgo es pertinente desarrollarlo en la organización a través del modelo de liderazgo transformacional, el cual según Palomo (2010), afirma que “los líderes transformacionales ayudan a la estimulación intelectual fomentando la creatividad, ayudando a sus seguidores a explorar nuevas formas de hacer las cosas y animándolos a aprender nuevas cosas.” (p 43). **Extracto de entrevista** “Básicamente la parte administrativa está conformada por personas que no tienen perfil

administrativo incluyéndome yo porque la mayoría somos ingenieros y la parte administrativa nos da duro y se aprende casi que desde el mismo proceso” ... “Lo que se busca que la gente maneje con mayor eficiencia y eficacia es el proceso como tal, a lo que estamos encaminados por ser un proyecto que está dedicado a una función específica de una empresa de servicios públicos, entonces se deja muy aparte toda la parte administrativa y se busca todo enfatizado es como realizar las labores como técnicas del proyecto”... “nosotros como ingenieros anteriormente es una parte que se aprende casi que a los golpes y a medida que usted se va desarrollando el trabajo”.

Propuesta de Modelo de Liderazgo Transformacional Basado en Coaching

Nuestro objetivo fundamental, es proponer un modelo de liderazgo transformacional con formación en coaching para la compañía Sytel S.A.S, enfocado hacia el desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores del nivel táctico, que les permita no solo contribuir y potencializar el crecimiento de la organización sino también de su capital humano, para hacer de éste un factor diferenciador frente a la competencia, que le permita un posicionamiento en el mercado ofreciendo servicios con calidad en la rama de la energía eléctrica, contando con un personal idóneo para la ejecución de las actividades.

La propuesta contiene los objetivos que se buscan alcanzar a través del desarrollo del modelo de liderazgo basado en coaching, además se plantean sus beneficios, alcance y etapas.

Objetivos

- Proporcionar herramientas al líder para gestionar y desarrollar el talento humano de la organización.
- Crear conciencia frente al uso de lenguaje como generador de acción y factor de éxito de las relaciones interpersonales.
- Mejorar el ambiente de trabajo y el clima organizacional.

Alcance

Esta propuesta está dirigida a todos los cargos que se encuentran ubicados en el nivel táctico de la compañía Sytelc S.A.S., con el fin de generar una formación efectiva que promueva la interacción entre el líder y sus colaboradores, fortaleciendo actitudes, conocimientos y habilidades funcionales, del comportamiento y conceptuales, encaminadas en la orientación al logro de los objetivos, la comunicación eficaz y mejoramiento en los procesos estratégicos de la compañía, también la motivación y el desarrollo de sus grupos de trabajo.

Etapas

El presente modelo de liderazgo está basado en dos fases; la primera corresponde a una formación teórico-práctica en coaching y la segunda en seguimiento y fortalecimiento de capacidades en el liderazgo transformacional como formador de formadores.

Desarrollo

Dentro de las estrategias metodológicas que se pretenden implementar en el desarrollo de esta propuesta se basa en: estudio de casos, talleres de autoconocimiento y dinámicas de grupo.

• **Primera fase: Formación teórico – práctica**

Se estructuran los temas de acuerdo a la formación requerida para el desarrollo de las habilidades en liderazgo transformacional.

Tabla 5.

Fase de formación teórico practica para un liderazgo transformacional

MODULO	TEMARIO	CONTENIDO	RECURSOS	DURACION
INTRODUCCION	¿Qué es liderazgo?	Liderazgo transformacional	Sala de conferencias Video Beam	4 Horas
	¿Qué es coaching?	Coaching Ontológico		
MODULO 1.	Líder Coach	Habilidades del líder coach	Sala de conferencias Video Beam Papelógrafo Marcadores Hojas blancas	4 Horas
		Cambio de observador		
		Beneficios del silencio		
		Taller		
MODULO 2.	El poder de las palabras y el lenguaje	Declaraciones	Sala de conferencias Video Beam Papelógrafo Marcadores Hojas blancas	4 Horas
		Afirmaciones		
		Juicios		
		Ofertas		
		Promesas		
		Dinámica		
MODULO 3.	Trabajo en Equipo	Grupo vs Equipos	Sala de conferencias Video Beam Papelógrafo Marcadores Hojas blancas	4 Horas
		Roles de equipo		
		Habilidades para el trabajo en equipo		
		Dinámica		
		Taller		
MODULO 4.	Comunicación asertiva	Tipos de comunicación	Sala de conferencias Video Beam Papelógrafo Marcadores	4 Horas
		Estrategias de comunicación asertiva.		

		Antes de juzgar, pregunte	Hojas blancas	
		Retroalimentación		
		Habilidades para la comunicación asertiva		
MODULO 5.	Inteligencia emocional	Importancia de la inteligencia emocional	Sala de conferencias Video Beam Papelógrafo Marcadores Hojas blancas	4 Horas
		Modelo de los Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional		
		Habilidades de inteligencia emocional		
MODULO 6.	Plan de acción	Momento actual	Sala de conferencias Video Beam Papelógrafo Marcadores Hojas blancas	6 Horas
		Objetivos personales		
		Indicadores personales		
		Fortalezas		
		Aspectos por mejorar		
		Taller		

Fuente: Elaboración de los autores

- **Segunda fase: seguimiento y fortalecimiento de capacidades en el liderazgo transformacional como formador de formadores.**

Esta fase se enfoca directamente en hacer seguimiento y fortalecimiento de las competencias de los líderes, adquiridas durante la fase dos, encaminándolo a ser un agente de cambio y un formador de formadores, orientándolo a ejercer un proceso para guiar cambios que hagan a la organización más efectiva para cumplir su misión.

El líder en este rol ya está formado para crear estrategias, capacitar y motivar a su equipo de trabajo y encaminarlo al cumplimiento del logro de los objetivos propuestos por la compañía. Todo encaminado a que este modelo es algo más que una experiencia de solo una capacitación,

es crear una cultura organizacional donde los líderes crezcan en su carácter y en sus habilidades ejecutivas y en la efectividad de gestión.

Si el líder transformacional no actúa ni crea un ambiente enfocado en el coaching, los colaboradores no se involucran en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Así que, a través del coaching, los líderes formados pueden afinar las destrezas de liderazgo en sus equipos de trabajo, consiguiendo que sean más efectivos y produzcan resultados con eficiencia y eficacia.

La ventaja de este modelo de liderazgo transformacional, ayuda no solo a identificar las necesidades de cada líder del nivel táctico de la compañía, sino a crecer en sus habilidades ejecutivas, teniendo la certeza de que nuestro líder va a enfocarse en su equipo de trabajo, capacitándolos en una relación de uno a uno, en grupo pequeño y a la organización.

Presupuesto de la propuesta

Tabla 6.

Presupuesto de la propuesta del modelo de liderazgo

Descripción	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Honorarios coach (Valor por hora)	\$ 120.000	30	\$ 3.600.000
Marcadores	\$ 2.000	2	\$ 4.000
Papelería (Resma)	\$ 8.000	1	\$ 8.000
Papel Bond	\$ 5.000	25	\$ 125.000
Refrigerio modulo	\$ 40.000	7	\$ 280.000
Subtotal			\$ 4.017.000
Imprevistos 10%			\$ 401.700
Total General			\$ 4.418.700

Fuente: Elaboración de los autores

Esta propuesta está diseñada para fortalecer las habilidades de los integrantes del nivel táctico de la compañía Sypelc S.A.S, para no solo tener una mejora en su productividad haciéndola más competitiva, sino que mejora el clima organizacional, las relaciones entre los equipos de trabajo y la motivación, por lo anterior las personas que se formen en esta competencia serán a su vez los responsables de llevar ese conocimiento hacia sus colaboradores y así formar nuevos líderes.

En conclusión, con esta propuesta se pretende dar una herramienta útil para la compañía Sypelc S.A.S, enfocada en el coaching y el liderazgo transformacional, sin embargo se debe tener el conocimiento e importancia de los demás estilos de liderazgo, puesto que éstos deben ser la base en cualquier toma de decisiones, sin embargo el objetivo principal es brindarle herramientas a los líderes para que en ciertas situaciones puedan tomar como referencia otros estilos de liderazgo que sean aplicables en cada momento, es decir que adquieran las habilidades que se requieren para ser más asertivos en la ejecución de las actividades encomendadas a los colaboradores a su cargo.

Discusión

Con las respuestas que dieron los diferentes integrantes del nivel táctico (Apéndice B), se pudo entender cuáles son las características predominantes en cada uno de ellos, no solo para las categorías que se analizaron sino a nivel del liderazgo que es uno de los temas más impacta en sus colaboradores.

Una vez analizados los resultados de la entrevista semiestructurada y discutidos los resultados de la observación, se identifican dentro del nivel táctico de la organización Sytel S.A.S., que en algunos de los entrevistados se presenta unas características en las que el poder se ejerce de una forma muy estricta por causa del cargo que tienen, donde se tiene un dominio de las situaciones por el conocimiento de las actividades, se demuestra dificultad para confiar en las capacidades de sus colaboradores y por lo tanto en la delegación funciones, en otros casos los líderes que también tienen el poder, confían en sus colaboradores y sus capacidades indicando a sus seguidores la mejor forma de realizar las actividades hacia el logro de los objetivos.

En otros líderes se presentan que, a pesar que cuentan con el ejercicio del poder manifiestan su autoridad dejando que sus colaboradores realicen sus tareas de una forma en la que ellos vean que los resultados son los más adecuados sin intervenir al respecto, manifiestan su autoridad dando libertad a sus colaboradores para la ejecución de las actividades, garantizando que no se afecten los resultados que se espera del grupo de trabajo.

Continuando con los resultados se puede decir que la comunicación de algunos de ellos se presenta en un solo sentido lo que no permite la participación y discusión al interior del grupo de trabajo lo que desarrolló en ciertos casos conflictos con sus colaboradores y sus pares, caso contrario que se presenta en otros líderes en donde la comunicación es fundamental para el

desarrollo de las actividades, lo que conlleva a que haya menor probabilidad de errores y más confianza dentro del grupo, ya que existe una relación cordial para comunicar que se requiere de ellos y de su trabajo, lo que desarrolla una ventaja para el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a la toma de decisiones, todos los líderes en este aspecto coinciden en que tienen autonomía para planificar y organizar sus actividades, para lo cual algunos involucran a su equipo de trabajo en la toma de decisiones, mientras que otros imparten la directriz de cómo realizarlo sin generar espacios de participación. Sin embargo, manifiestan que cuando se presentan dificultades en la ejecución del trabajo las decisiones que se toman son impartidas por el superior jerárquico, lo que genera conflicto entre el colaborador y el líder, haciéndole perder a este último autoridad y credibilidad frente su grupo de trabajo.

Igualmente, dentro de los resultados, se muestra que con lo anterior existen unos líderes que brindan apoyo a sus colaboradores, no solo a nivel laboral sino profesional, sintiéndose parte del equipo de trabajo con lo cual su motivación y consideración hacia el líder son altas, en este caso lo que puede generar dependencia hacia él, en otros casos los líderes por la condición de su cargo, tienden a motivar a sus seguidores por medio de castigos y premios, según lo que afirma uno de los entrevistados cuando dice: “Pues uno les dice a ellos en que son más fuertes respecto al trabajo y de pronto uno llega y les invita a tomar una gaseosa o les da una felicitación, eso”. La retroalimentación hacia ellos no se realiza de una forma en la que se sientan partícipes de las cosas que suceden a su alrededor, solo se limitan a realizar su trabajo con el antecedente de hacerlo de la mejor manera para recibir compensación al respecto, en otro tipo de líder se mostró que al hacer los llamados de atención hacia sus seguidores en forma inadecuada, ellos se pueden sentir ofendidos, lo que puede hacer que aumente la desmotivación en su equipo de trabajo y en las personas de su entorno.

Igualmente se presenta, que en algunos de los líderes el trabajo en equipo está limitado solamente por el dar la orden a sus subordinados, por el carácter que se presenta dentro de su cargo, en otros casos se ofrece el acompañamiento hacia los procesos que realizan los colaboradores, haciendo la retroalimentación de una manera en que el colaborador se sienta comprometido con las cosas actividades de acuerdo a los parámetros establecidos dentro de los procesos, en el caso que se presente resultados negativos acerca de sus actividades o el trabajo en equipo se hace fundamental ya que ofrecen apoyo hacia este de manera tal que se cumplan con todo lo establecido.

También con base en lo anterior, varios líderes ayudan al desarrollo de las capacidades y habilidades de sus colaboradores por medio del ejemplo y apoyándolos a realizar sus mejores esfuerzos para que todo resulte de la mejor manera, en el que la confianza del líder hacia sus seguidores no se vea afectada y perturbe las relaciones con ellos, se muestra en los líderes que por parte de la organización las capacitaciones y formación no están encaminadas a las necesidades que ellos requieren para desarrollarse de una manera efectiva.

Una vez analizados los resultados acerca de las características predominantes en el liderazgo del nivel táctico de la empresa Sypelc S.A.S, se pudo evidenciar que existen diferentes estilos de liderazgo en este nivel, en algunos casos se comprobó que los encargados del grupo de trabajo, iban más enfocados hacia ser líderes autocráticos por la necesidad de impartir orden dentro de las actividades del personal a cargo, en otras ocasiones de evidencia que es un líder democrático al pedir la opinión de sus subordinados de acuerdo a cómo es la mejor forma de realizar las cosas y de resolver situaciones en el grupo de trabajo, trata de empoderarlos para que sus labores conlleven a la consecución de los objetivos

En otros casos se presentó que existía un liderazgo carismático, que se daba básicamente para llevar a su grupo de trabajo hacia el final de la tarea encomendada, pero se presentaba que iba encaminado hacia un liderazgo de tipo laissez faire, porque no presenta ningún tipo de autoridad, pero no es tan malo ya que el desarrollo de la comunicación es más efectivo, aumenta la motivación y el desarrollo de los integrantes del equipo de trabajo.

Aspectos Éticos

En la investigación cualitativa dentro de sus directrices se requiere por razones éticas el consentimiento informado, para el caso del estudio se tuvo en cuenta una pequeña introducción en donde se da la explicación del objetivo a los participantes y con qué fines se les realiza la entrevista, así como el procedimiento de la misma, el modelo o formato de este consentimiento informado se encuentra en el Apéndice C. Frente al manejo de la investigación tomamos como referencia los principios éticos de confidencialidad utilizados en el código de ética y deontológico del psicólogo.

Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo al desarrollo de este estudio el aporte a la generación del conocimiento, por parte del equipo investigador, es evidenciar cuales fueron los atributos sobresalientes dentro de los líderes y determinar los estilos de liderazgo predominantes en la organización y a través de la metodología dar unas pautas para la realización de otras investigaciones sobre liderazgo acordes a la actualidad.

Después de realizar el análisis de los diferentes atributos de los líderes que están dentro del nivel táctico, se evidencia que en la organización existen varios estilos de liderazgo predominantes como el liderazgo autocrático, ya que se debe llevar por el tipo de actividades que realiza la organización puesto que debe responder a unos cronogramas establecidos con el cliente principal, lo que garantiza un trabajo de alta calidad, para cumplir con eficiencia y en el menor plazo de tiempo posible, todas las tareas necesarias para cumplir un objetivo, en cuanto a esto las desventajas que se presentan con este estilo de liderazgo es que surge cierta frustración de los subordinados, porque no se sienten que hacen parte de un equipo de trabajo y porque no se tienen en cuenta la opiniones de estos, puede presentar un competencia desleal entre los integrantes del grupo de trabajo para satisfacer los criterios del líder.

Por lo anterior también este tipo de líderes, tiene una matiz de liderazgo transaccional dentro de las actividades realizadas en los grupos de trabajo, ya que los líderes fomentan un sistema de premios por realizar las actividades en los plazos establecidos con la mayor eficacia y además castigan los errores cometidos en las actividades asignadas porque esto interviene en un eficiente aumento de la producción de la organización, lo que incide en la motivación del

personal, esta es una forma en el que la empresa gana y los colaboradores son conscientes que deben hacer las cosas bien para recibir esta motivación hacia su trabajo.

Este estilo de liderazgo no es del todo malo para la organización, porque ayuda a que se aplique los correctivos necesarios para el buen desempeño, que se encuentren las fallas o desviaciones hacia el cumplimiento de los objetivos, en este caso que se llevan actividades en una forma específica para el cumplimiento al cliente, es así como con este estilo de liderazgo se adquiere mayor compromiso por parte del líder y los colaboradores hacia la organización porque estos últimos al satisfacer sus necesidades, se sienten más comprometidos y de este modo hay una adecuada alineación con los objetivos planteados para su área, de no llevarse un adecuado liderazgo de este estilo se fomenta una desmotivación en sus colaboradores ya que pueden sentir que están haciendo las cosas bien y no están recibiendo ninguna retribución al respecto por el esfuerzo.

Otro estilo de liderazgo predominante es el democrático, en donde varios líderes son conscientes que deben dejar que sus colaboradores tengan una participación activa en el proceso, así como un apoyo eficaz para el logro de los objetivos, lo que genera que haya una confianza en donde se forman vínculos importantes entre el líder y sus seguidores, existe una comunicación adecuada de las tareas a realizar, fomenta la competencia pero de una forma en que todos ganen, este liderazgo también cuenta con un poco de desventajas dentro de la organización, porque si el líder no cuenta con capacidades definidas para la toma de decisiones, puede que estas las deje a su grupo lo que puede generar que el proceso se vuelva lento e improductivo, porque el líder deposita toda su confianza en sus seguidores y puede que estos no estén retribuyéndola de la forma más adecuada.

También predomina en estilo de liderazgo carismático, el cual ayuda a que no se generen conflictos dentro del equipo de trabajo, pero esto no es garantía que se puedan arreglar, porque se puede generar que este líder no sea visto con autoridad para resolverlos, al generar una gran motivación hacia su equipo puede conocer cuales cosas los motiva y trabajar en ello, es un excelente estrategia para lograr una armonía dentro del grupo y así obtiene un ambiente de trabajo adecuado, este estilo de liderazgo es una gran ventaja para la organización porque ayuda a obtener cambios en el clima laboral y los éxitos son compartidos dentro del todo el equipo, para empresa es conveniente obtener líderes de ese estilo porque al no ser conformista favorece el cambio y mejoran los procesos de la organización, una de las posibles desventajas que se puede presentar, es que los errores por parte de sus colaboradores pueden ser perdonados para no entrar en conflictos, puede llegar a ser anular a las personas por causa de la dependencia que genera a sus seguidores, el cual se matiza en ciertos momentos con el estilo *laissez faire*, hay una libertad para hacer las tareas desde su punto de vista pero sin que esto afecte los resultados esperados, es así como el líder tiene en cuenta las capacidades de sus seguidores y ayuda a que sean desarrolladas en una forma efectiva, en este estilo se debe tener en cuenta que si los colaboradores no tienen los suficientes conocimientos, es complicado que realicen sus tareas de una manera eficaz y se pueden presentar conflictos, puesto que existe la sensación que no hay un líder que lo guíe, es conveniente este estilo cuando existe cierta antigüedad de los integrantes de la organización y poseen el conocimientos suficiente de cómo funcionan los procesos.

Teniendo en cuenta la revisión teórica, las categorías de análisis descritas; haciendo relaciones, comparaciones y contraposiciones entre éstas; los objetivos, los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento y los resultados del estudio se procede a dar respuesta a la pregunta central planteada en esta investigación ¿Cuál es el modelo de liderazgo más efectivo

para desarrollar las capacidades y habilidades del nivel táctico en la empresa Sypelc S.A.S? y lograr una integración y enriquecimiento mayor del área estudiada.

Se concluye que los estilos de liderazgo predominantes como el autocrático, transaccional no son los más aconsejables para la organización, puesto que por ejemplo este tipo de estilos, según Koontz & Weihrich (2013), tienden a centrar la autoridad en una sola persona, no facilita la comunicación ni el trabajo en equipo, pues se basa solo en dar órdenes y ejercer control sobre los subordinados; por lo cual no permite la creación de seguidores, la comunicación asertiva, reduce el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartidas, interfiere además de forma directa en el clima organizacional generando desmotivación por ausencia del reconocimiento.

También el liderazgo carismático no es aconsejable dentro los líderes que tienen a su cargo un grupo de trabajo, porque los seguidores no consideran a estas personas con autoridad para ordenar y organizar las diferentes actividades que desempeñan; además teniendo en cuenta que la línea de negocio de Sypelc S.A.S., corresponde al desarrollo de actividades delimitadas a un cronograma en el cual se hace vital la exigencia de una alta producción y rendimiento, factores que influyen para que este liderazgo no pueda ser desarrollado de manera adecuada, ya que es caracterizado por aspectos emocionales y motivacionales.

Además como señala Koontz & Weihrich (2013), los líderes carismáticos presentan ciertos atributo o características que los ayudan a cautivar a su equipo de trabajo o a las personas que se encuentran a su alrededor, dentro de estas se pueden destacar que son buenos para detectar las necesidades emocionales por medio de la observación de su entorno, ponen especial cuidado a las conversaciones personales, usan un actitud agradable hacia las personas por medio de su lenguaje corporal y dan confianza para que las personas puedan interactuar de una forma

agradable hacia ellos, con lo cual puede llegar a presentarse conflictos por el exceso de confianza de los seguidores hacia el líder.

El liderazgo democrático, que también está presente dentro de este nivel es conveniente, pero no es el ideal dentro de la organización, porque todos se centran en el hacer y no el ser como tal, el estilo democrático, aunque se centra en la participación de los colaboradores no los ayuda a desarrollarse como líderes de los procesos.

De acuerdo a los resultados obtenidos y al contexto teórico, el modelo más apropiado para la empresa Sypelc S.A.S., respondiendo la pregunta, es el liderazgo transformacional, lo cual le permitiría al nivel táctico, transmitir una visión clara de las labores a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, motivándolos a ir más allá de sus capacidades, incentivando la toma de decisiones que conlleven a superar los obstáculos que puedan enfrentar en la ejecución de actividades en terreno.

También del fomento de un liderazgo transformacional se obtiene un aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios, menores costos porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores ya que se sienten comprometidos con los procesos dentro de la organización.

Palomo (2010), resalta que el líder transformacional genera espacios de confianza para expresar sus ideas y así los líderes puedan exaltar las contribuciones de sus colaboradores; generando estos espacios de confianza en la organización, se lograría involucrar a todos los seguidores en el cumplimiento de las metas y objetivos que indispensables para la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, se puede garantizar que mediante un programa de formación en liderazgo transformacional dirigido en primer medida al nivel táctico de la organización, se

puede realizar un cambio en los estilos de liderazgo predominantes antes mencionados, contribuyendo al mejoramiento en la comunicación de estos líderes con sus seguidores, fomentando la escucha no solo para el desarrollo de las actividades sino para el crecimiento personal; en cuanto a la motivación se crearía un grado de confianza basado en el reconocimiento de las habilidades de los seguidores; sin embargo se debe tener en cuenta que al desarrollar este estilo de liderazgo se fortalece el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

Es importante resaltar que al formar a los líderes en este modelo de liderazgo deben estar en la capacidad de transformar a sus seguidores para hacerlos partícipes de un cambio de mentalidad en donde prevalezca la confianza, la comunicación asertiva, el conocimiento del entorno, para que sus seguidores se conviertan en nuevos líderes y así trabajar en pro no solo de la organización sino en el desarrollo de cada uno de los integrantes de esta. De acuerdo a lo anterior se recomienda la implementación y desarrollo de la propuesta del modelo de liderazgo transformacional con base en coaching:

Referencias

- Bernal C.A., (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México, México: Pearson Educación
- Buckley, R. & Caple, I., (1991): *La formación: Teoría y práctica*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- Caby F., (2012). *El coaching*. Barcelona, España: De Vecchi Ediciones S.A.
- Carrión, J., (2007). *Estrategia; De la visión a la acción*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Certo, S.C., (Ed.). (2001). *Administración Moderna: Diversidad, calidad, ética, y el entorno global*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Cortés, J. E., (1999). Factores de liderazgo y competitividad en una empresa de servicios financieros. *Revista Abante*, 2(1), 71-96. Recuperado de <http://capability.cl/FactoresdeLiderazgo.pdf>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I., (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32. Recuperado de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Chávez, N., (2005). *Introducción a la Investigación cualitativa*. Caracas, Venezuela: Grafiel.
- Dolan, S. L.; Valle, R.; Jackson, S. E. & Schuler, R. S., (2003). *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, España: Mc Graw Hill
- Dolan S. L., (2012). *Coaching por valores*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Gareth J., Jennifer G., (Ed.) (2006). *Administración contemporánea*. México, México: Mc Graw-Hill.

- Hitt M.A., Stewart J. & Porter L.W., (Ed.) (2006). *Administración*. México, México: Pearson Educación.
- Jaques, D., (Ed.). (2000). *El aprendizaje en grupos: Un manual para mejorar el trabajo de grupo*. New York, EEUU: Routled Falmer.
- Jiménez, D. P., (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: España: ESIC Editorial,
- Kirkpatrick, S. & Locke, E., (1991). Liderazgo: ¿Importan los rasgos? *The Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107031/Unidad_1_Generalidades_del_Liderazgo/Rasgos_del_Lider.pdf
- Koontz H. & Weihrich H., (Ed.). (2013). *Elementos de la Administración, un enfoque intencional y de innovación*. México, México: Mc Graw-Hill
- Kotter, J. P., (Ed.). (1990). *El factor liderazgo*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Krause, D., (Ed.). (2000). *El Camino del Líder*. Madrid, España: Edaf S.A.
- Kvale, S., (Ed). (2011). *Entrevistas: Una introducción a la entrevista de investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata.
- Lazzati, S., (Ed.). (1993). *Management: funciones, estilos y desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Macchi
- Mintzberg, H., (1975). El Trabajo Directivo: Folklore y Realidad. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000200007
- Nader, M. & Castro, A., (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. Recuperado de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000300018&lng=en&tlng=es

- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S., (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (76), 20-43. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/796>.
- Palomo M.T., (2006). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing de organizaciones en la comunidad de Madrid*. (Tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos Madrid, España
- (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic Editorial
- Pedraja, L. & Rodríguez, E., (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73. Doi: 10.4067/S0718-13372004000200009.
- Porret, M., (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*, Posuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.
- Rincón, A., (2003). *Mauro: El camino del líder*. Madrid, España: Editorial del Economista.
- Robbins, S. P., (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins S. P. & De Censo D.A. (2009). *Fundamentos de Administración; Conceptos esenciales y aplicaciones*. México, México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M., (2006). *Gestión de la formación: La importancia de la formación en el ámbito empresarial actual*. Vigo, España: Ideas Propias Editorial.

Solé, F. & Mirabet, M., (1997). *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa.*

Barcelona, España: La Llar del Libre.

Suarez A., (2014). *¿Qué es el coaching?, herramientas para liderar la vida que te mereces.*

Madrid, España: Artgerust Creaciones

Suministros y Proyectos Eléctricos S.A.S. Manual de Calidad. Versión 8, Villavicencio Meta,

2015.

Tejada J. & Fernández E., (2012). *El impacto de la formación continua: claves y problemáticas*

Revista Iberoamericana de Educación. 58(03), 01-14, Recuperado de

<http://www.rieoei.org/deloslectores/4362Tejada.pdf>.

Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F., Barbosa, D. & Espinosa, J. C., (2013). Liderar equipos

de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad &*

Empresa, 15(25), 53-71. Recuperado de

<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2873>.

Yukl, G., (Ed.). (1992). Manual de psicología industrial y organizacional. California, EEUU:

Consulting Psychologists Press.

Apéndices

Apéndice A. Guion de la entrevista semiestructurada

Formato Entrevista

La presente entrevista se realiza con el objeto de conocer la opinión del personal que desempeña cargos en el nivel táctico vinculados a la empresa Sypelc S.A.S., ubicada en la ciudad de Villavicencio Meta, como parte de la investigación titulada “PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA EL NIVEL TACTICO DE LA EMPRESA Sypelc S.A.S., EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO META” realizada por un grupo de estudiantes de Especialización el Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia, la cual solo tiene fines netamente académicos y toda la información aquí descrita es totalmente confidencial.

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la compañía?
2. ¿Qué cantidad de personas tiene a cargo?
3. ¿Cómo considera usted que la perciben sus colaboradores?
4. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades según sus subordinados?
5. ¿Cuáles considera que son las necesidades de capacitación de su equipo de trabajo?
6. ¿En qué medida considera que el plan de capacitación de la organización ayuda al desarrollo del personal?
7. ¿Cuáles considera que son las áreas que debe fortalecer en su formación para ser un buen líder?

8. ¿Cómo motiva a su equipo de trabajo para cumplir con las metas y objetivos del contrato?
9. ¿Cómo realiza la retroalimentación de los procesos con su equipo de trabajo?
10. ¿Cómo realiza el reconocimiento a las personas que hacen bien su trabajo?
11. ¿Cuáles son las decisiones que usted ha tenido que tomar frente a los conflictos o situaciones que se presentan dentro de la organización?
12. ¿En qué forma brinda apoyo y ayuda a los compañeros de su mismo nivel?
13. ¿Cuénteme si ha tenido algún enfrentamiento con las personas de su mismo nivel o algún conflicto?
14. ¿Cómo es el apoyo que le presta a su equipo de trabajo cuando las cosas salen mal?
15. ¿Cómo considera que ha mejorado las habilidades de su equipo de trabajo?
16. ¿Cuáles son los cambios que usted ha observado en esos equipos de trabajo que esta hasta ahora implementando, o validando de mejorar las habilidades?
17. ¿Cuénteme como realiza el proceso de comunicación de las actividades a su grupo de trabajo?
18. ¿Cómo considera que es su manera de comunicarse con compañeros de trabajo?
19. ¿Cómo maneja usted la comunicación informal con sus compañeros de trabajo?

Apéndice B. Transcripción de las entrevistas al personal

Entrevista No.1:

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la compañía?

S1: Directora del sistema de gestión integral.

2. ¿Qué cantidad de personas tiene a cargo?

S1: Todas

3. ¿Cómo considera usted que la perciben sus colaboradores?

S1: Mis colaboradores me perciben como una persona, ehhhh, estricta con buenos conocimientos acerca del tema que manejo.

4. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades según sus subordinados?

S1: Pues no he tenido la oportunidad de decirles a ellos, pero lo que percibo es que, dentro de mis fortalezas, está, pues, mi conocimiento, y mi debilidad de pronto que a veces no tengo el tacto para decir las cosas

5. ¿Cuáles considera que son las necesidades de capacitación de su equipo de trabajo?

S1: La parte de liderazgo y manejo de trabajo en equipo

6. ¿En qué medida considera que el plan de capacitación de la organización ayuda al desarrollo del personal?

S1: Efectivamente el plan es una herramienta excelente y ayuda a formar a todas las personas.

7. ¿Cuáles considera que son las áreas que debe fortalecer en su formación para ser un buen líder?

S1: Ummm... ¿Las áreas que debo fortalecer para ser un buen líder? De pronto la parte de comunicación asertiva, eso.

8. ¿Cómo motiva a su equipo de trabajo para cumplir con las metas y objetivos del contrato?

S1: Es mostrándoles la importancia del trabajo que ellos hacen y el para qué sirven, y cuáles son los objetivos que debemos lograr con el trabajo.

9. ¿Cómo realiza la retroalimentación de los procesos con su equipo de trabajo?

S1: Por medio de emails, retroalimentación, capacitaciones.

10. ¿Cómo realiza el reconocimiento a las personas que hacen bien su trabajo?

S1: Se los expreso cuando hacen su trabajo les digo que está muy bien y que me simpatizan mucho.

11. ¿Cuáles son las decisiones que usted ha tenido que tomar frente a los conflictos o situaciones que se presentan dentro de la organización?

S1: Pues realmente decisiones como tal no he tenido que tomar, ¿porque? Porque, eh, por encima de mí tengo una persona con un cargo superior y realmente esa persona es la que toma las decisiones, que ocurre, que yo tengo que efectivamente, informar a esta persona acerca de los casos específicos que se están presentado, pero quien toma la decisión efectivamente es el Gerente de la empresa.

12. ¿En qué forma brinda apoyo y ayuda a los compañeros de su mismo nivel?

S1: Retroalimentándoles.

13. ¿Cuénteme si ha tenido algún enfrentamiento con las personas de su mismo nivel o algún conflicto?

S1: Pues hasta el momento no considero que haya tenido enfrentamiento o conflicto, hemos tenido diferencias, y pues las he sabido manejar, y pues de repente algunas personas se han sentido afectadas, pero pues yo no lo he visto de esa forma porque cada persona tiene sus susceptibilidades.

14. ¿Cómo es el apoyo que le presta a su equipo de trabajo cuando las cosas salen mal?

S1: Eh pues lo ocurre es que en este caso tengo dos grupos de trabajo, y dentro de esos, con uno siento el apoyo total, y con el otro definitivamente hay bastantes falencias porque efectivamente eh, no siento apoyo y pues estoy trabajando en esa parte, tratando de explicarles, pues de decirles de una u otra forma como deben actuar, como es que efectivamente se deben hacer las cosas, y cuál es el deber ser.

15. ¿Cómo considera que ha mejorado las habilidades de su equipo de trabajo?

S1: Pues, eh, por una parte, uno de los equipos de trabajo que tengo son bastante receptivos y por la otra parte como que hasta ahora están empezando a tener esa receptividad.

16. ¿Cuáles son los cambios que usted ha observado en esos equipos de trabajo que esta hasta ahora implementando, o validando de mejorar las habilidades?

S1: Los cambios que he visto es que por lo menos ya se están poniendo más pilas, ya están como que haciendo las actividades, ya estamos como empezando hablar en el mismo idioma, entonces yo ya por ejemplo, les hablo como de X o Y tema y ya por lo menos saben de qué les estoy hablando, porque antes no era así, yo hablaba y como que so con que se come y por más que lo repetía una y otra vez seguíamos en las mismas, ahora es diferente porque yo ya estoy hablando y aparte porque hay de pronto porque estoy más cerca de esas personas y en el otro equipo de trabajo pues esa personas si ya manejaban esos términos entonces ha sido mucho más fácil trabajar con ellos.

17. ¿Cuénteme como realiza el proceso de comunicación de las actividades a su grupo de trabajo?

S1: El proceso de comunicación pues lo realizamos a través de correos. Ehhh..., comunicación tanto verbal como escrita, sin embargo, ehhhh..., he detectado algunas fallas en ese proceso de comunicación, porque, o cuáles son las fallas, es que a veces las personas que están, entre comillas, cuando yo les explico o les hablo yo asumo de que esas personas ya entendieron, pero hay como ese, como es, Ummm, como te digo, de que cuando tengan alguna duda deben preguntar, sino que simplemente me dicen sí, sí, sí, eso a un equipo, con el otro efectivamente siento que hay una buena comunicación, porque cuando no se está de acuerdo, o cuando, Ehhh, se tienen dudas inmediatamente pues se da esa comunicación, en la otra pues apenas se está empezando a dar.

18. ¿Cómo considera que es su manera de comunicarse con compañeros de trabajo?

S1: Pues yo considero que mi manera de comunicarme es buena, porque siempre estoy atenta a resolver cualquier inquietud, siempre saco y tengo un tiempo por más que está ocupada, que este haciendo siempre estoy atenta a resolver cualquier inquietud, considero que es buena.

19. ¿Cómo maneja usted la comunicación informal con sus compañeros de trabajo?

S1: ¿A qué se refiere a comunicación informal?, son los canales no establecidos, por ejemplo, en las reuniones que tienen, lo que no está por escrito, a eso nos referimos a la parte informal. (Silencio)... no pues mis relaciones interpersonales considero que son buenas sin ir más allá y tampoco más acá, pero pues yo manejo muy bien como que los espacios, las relaciones interpersonales.

Muchas gracias, por su amable colaboración.

Entrevista No. 2

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la compañía?

S2: Coordinador de facturas

2. ¿Qué cantidad de personas tiene a cargo?

S2: Alrededor de 100 y 110 personas.

3. ¿Cómo considera usted que lo perciben sus colaboradores?

S2: Pues me ven como un jefe con el cual se puede conversar, con el cual se pueden hacer solicitudes, con el cual se debe ser muy puntual.

4. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades según sus subordinados?

S2: Mis fortalezas la experiencia que tengo en cargo porque he estado casi en todos los procesos y mi debilidad el no tener muchas veces mano dura cuando se debe tener.

5. ¿Cuáles considera que son las necesidades de capacitación de su equipo de trabajo?

S2: Básicamente la parte administrativa está conformada por personas que no tienen perfil administrativo incluyéndome yo porque la mayoría somos ingenieros y la parte administrativa nos da duro y se aprende casi que desde el mismo proceso.

6. ¿En qué medida considera que el plan de capacitación de la organización ayuda al desarrollo del personal?

S2: Pues como lo dije anteriormente, las capacitaciones y lo que se busca que la gente maneje con mayor eficiencia y eficacia es el proceso como tal, a lo que estamos encaminados por ser un proyecto que está dedicado a una función específica de una empresa de servicios públicos, entonces se deja muy aparte toda la parte administrativa y se busca todo enfatizado es como realizar las labores como técnicas del proyecto.

7. ¿Cuáles considera que son las áreas que debe fortalecer en su formación para ser un buen líder?

S2: Básicamente es la parte administrativa como lo decía nosotros como ingenieros anteriormente es una parte que se aprende casi que a los golpes y a medida que usted se va desarrollando el trabajo.

8. ¿Cómo motiva a su equipo de trabajo para cumplir con las metas y objetivos del contrato?

S2: Básicamente la motivación aquí en este contrato es, no es mi fuerte, la motivación se hace más que todo verbal agradeciéndoles cuando cumplen las metas, cuando se logra el objetivo, pero bonificaciones u otro tipo de dadivas o por cumplimiento de metas casi nunca se manejan, no se manejan.

9. ¿Cómo realiza la retroalimentación de los procesos con su equipo de trabajo?

S2: Básicamente se hace una reunión mensual, y se trata de hacer reuniones de seguimiento a diario, en la mayoría se involucra el área administrativa, pero pues básicamente las coordinaciones y la dirección la que se reúne a diario.

10. ¿Cómo realiza usted como coordinador el reconocimiento a las personas que hacen bien su trabajo?

S2: Pues si vamos a ese tema, eh, yo no podría decir que nadie hace bien su trabajo porque pues todos hacen parte del proceso, si alguno no lo estuviera haciendo como lo debería hacer, pues, esto no funcionaría igual, se pueden hacer cosas mejores, si se pueden hacer mejor, como lo decía anteriormente, como los motiva uno, básicamente es motivación verbal, si, agradecimiento y darles a conocer lo satisfecha que está la compañía con respecto a su desempeño.

11. ¿Cuáles son las decisiones que usted ha tenido que tomar frente a los conflictos o situaciones que se presentan dentro de la organización?

S2: Básicamente pasa por llamados de atención y sanciones

- ¿Cuáles son sus estrategias para mantener las decisiones que toma ante sus trabajadores?

S2: A veces es complicado y como decía antes las personas a pesar de que no hagan lo que uno exactamente como uno quisiera ellos tratan de hacer su trabajo de la mejor forma que como le digo siempre se pueden hacer mejor, pero eso es complicado y pues si ya la decisión se tomó, toca mantenerla, porque es, pero dar pie atrás.

- ¿Qué estrategias usa para mantenerlas?

S2: Por lo general las decisiones se mantienen, lo que en un principio se estipula y se le indica a la persona que cometió la falta se debe cumplir precisamente no se puede dar pie a que seamos laxos y que no tengamos credibilidad en las decisiones que tomamos.

12. ¿En qué forma brinda apoyo y ayuda a los compañeros de trabajo?

S2: Como lo explicaba anteriormente, yo conozco casi todos los procesos, entonces pues cada vez que ellos tengan alguna duda, aunque casi todos somos autónomos de tomar las decisiones casi siempre la consultamos y las analizamos entre los dos, dependiendo el proceso

14. ¿Cómo es el apoyo que le presta a su equipo de trabajo cuando las cosas salen mal?

S2: Cuando las cosas salen mal básicamente lo que hay es que retomar y volver hacerlo para que nos siga saliendo mal, entonces pues el apoyo es evaluar en que se está fallando y tratar de mejorarlo para que no vuelva a suceder.

15. ¿Cómo considera que ha mejorado las habilidades de su equipo de trabajo?

S2: Pues las personas que están acá ya llevan bastante tiempo haciendo el ejercicio o sea somos ya antiguos en el tema como siempre no hemos dedicados al mismo proyecto pues a medida que van saliendo nuevas solicitudes del cliente pues han sido más abiertos a los cambios si, por ejemplo, hace poco terminamos de migrar a una tecnología a otra y pensé que iba hacer más traumático le proceso, pero, o sea son más receptivos al cambio.

16. ¿Cuáles son los cambios que usted ha observado en su equipo de trabajo?

S2: Pues referente a como a los cargos, o sea en el último cargo que estoy desempeñando al tener como este nuevo cargo de director encargado si se nota el cambio para conmigo, pues obviamente para algunos no es fácil que yo este o tenga un cargo más arriba que los otros, pues los cambio básicamente de dirigirse a mí y en la forma en que cuando les hago una solicitud reaccionan muchas veces no les agrada lo que uno les solicita, pero pues igual lo hacen.

17. ¿Cuénteme como realiza el proceso de comunicación de las actividades a su grupo de trabajo?

S2: Pues básicamente es muy verbal e, nos reunimos en las mañanas hacemos una reunión entre los compañeros de trabajo y retocamos los temas pendientes y hacemos compromisos y demás circunstancias que se vayan presentado en el día si no se puede verbal envía iba correo electrónico.

18. ¿Cómo considera que es su manera de comunicarse con compañeros de trabajo?

S2: A no son; yo considero que son bien, o sea, porque pues como le he dicho tantas veces llevamos mucho tiempo trabajo juntos entonces con casi todos tengo buenas relaciones y no hay ningún problema.

- ¿Cuáles son los incidentes más recientes en el transcurso de la gestión?

S2Lo más reciente fue hacerle seguimiento a un supervisor ya que no estaba cumpliendo a cabalidad las funciones que tenía asignadas y pues el supervisor toma la decisión de renunciar.

Claro con todos o sea dificultades quiere decir que a veces nos digamos cosas que nos gustan referente al trabajo, si eso pasa, pero pues eso hace parte del trabajo y ya al otro día normal.

- ¿y cuándo ha tenido dificultades con sus compañeros de trabajo como resuelve?

S2: No, todo depende la comunicación si yo tuviera algún altercado pues hasta que no termine y no lo cierre, que paso porque paso y que vamos hacer para que no vuelva pasar eso es lo

básicamente uno busca para poder tener una buena comunicación o como un, es como tener una buena relación interpersonal con los compañeros de trabajo

- ¿Cómo cree que lo perciben los demás después de este ascenso?

S2: Recién el ascenso, pues yo note que la gran mayoría de las personas estaban, lo recibieron bien porque pues ya lleva tiempo en la empresa y pues conozco todos los procesos y pues fue como un premio a mi dedicación ya estando acá arriba pues ya cuando uno empieza a tomar decisiones y a llamar al orden alguna gente, pues ya lo ven a uno un poquito diferente como que, si uno hubiera cambio, pero pues eso hace parte del trabajo.

- ¿Dentro de su equipo de trabajo usted cual percibe que es Liderazgo que tienen los coordinadores o los supervisores que usted tiene a cargo?

S2: El liderazgo que manejamos aquí todos no es buenos, o sea porque no estamos como formados para ese tipo de actividad; estamos más formados para el hacer, que para que hacer que otros hagan... ¿sí?... Entonces eso nos ha costado mucho y esta es la altura que un todavía tenemos problemas referentes al liderazgo no porque uno no sepa como mandar ni nada de eso, sino que eso va más allá, eso no es solo decir y que se haga hay que tener cierto grado de como de química para que la gente le copie o hacerse entender y hacer que la gente haga lo que uno quiera.

- ¿Y cómo considera usted que podemos fortalecer esas debilidades en su equipo de trabajo?

S2: Hay algunas personas que por más que uno; yo creo es mi percepción que no todos estamos hechos para lo mismo y hay personas que por más capacitaciones o charlas que se les den no van a cambiar entonces yo creería que eso depende directamente cuando se escoge el personal o sea cuando aplica para un cargo debe ser importantísimo que se pueda medir el liderazgo que pueda

tener esa persona y más si va hacer un cargo en el cual va tener personas al mando porque nuevamente como le digo somos más de hacer que de delegar y que otros hagan lo que uno quiere que hagan.

Muchas gracias.

S2: A usted por tenerme en cuenta

Entrevista No. 3

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la compañía?

S3: Coordinadora de informática

2. ¿Qué cantidad de personas tiene a cargo?

S3: Cuatro

3. ¿Cómo considera usted que la perciben sus colaboradores?

S3: Ummm... Como una persona muy colaboradora con ellos

4. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades según sus subordinados?

S3: Mis fortalezas, he de pronto la organización del trabajo y las debilidades en ocasiones las herramientas y de pronto el tiempo que a veces no es suficiente.

- ¿Debilidades frente a usted como líder?

S3: Debilidades de pronto al no poder contar siempre con las mismas personas, las rotaciones de personal, de pronto también no tener como autonomía a veces para hacer las cosas. Debilidades frente a mí como jefe frente a ellos; de pronto a veces el involucrarse uno con las personas es como una debilidad, de pronto como el querer ayudarlos a todos, pero a veces uno no puede,

pero entonces también veces se comete el error como en darles la facilidad a las personas; porque cuando uno les da las oportunidades pues en ocasiones noooo... La gente no responde como uno esperaría que lo hiciera.

5. ¿Cuáles considera que son las necesidades de capacitación de su equipo de trabajo?

S3: Ya de pronto como más técnicas las capacitaciones que ellos necesitan, son como más avanzadas de pronto en los paquetes de office, pero más avanzado, mantenimiento de equipos... he que más; no creo que esas dos cosas.

6. ¿En qué medida considera que el plan de capacitación de la organización ayuda al desarrollo del personal?

S3: Al personal que yo manejo no lo ayuda mucho, porque las capacitaciones no están orientadas a hacia ellos sino cómo más hacia la parte operativa.

7. ¿Cuáles considera que son las áreas que debe fortalecer en su formación para ser un buen líder?

S3: Para ser líder yo creo de pronto algunas como una profundización en lo que es administrativo ya como en lo gerencial porque uno se enfoca en su carrera, pero no tiene como la preparación para el manejo de personal ya directamente.

8. ¿Cómo motiva a su equipo de trabajo para cumplir con las metas y objetivos del contrato?

S3: Yo los motivo con descanso.

9. ¿Cómo realiza la retroalimentación de los procesos con su equipo de trabajo?

S3: Yo realizo los informes y se los publico, aunque algunos no les gusta, pero pues a los que no les gusta es a los que le va mal en el informe, pero yo pienso que eso si es como el reconocimiento a la persona que presenta un buen rendimiento.

11. ¿Cuáles son las decisiones que usted ha tenido que tomar frente a los conflictos o situaciones que se presentan dentro de la organización?

S3: Ummm decisiones pues no solo en este cargo he tenido que prescindir de personas del personal que está bajo mi cargo, he tenido que sacar personas, he tenido que hacer traslados, ese tipo de cosas.

12. ¿En qué forma brinda apoyo y ayuda a los compañeros de su mismo nivel?

S3: Cuando tenemos mucho trabajo por ejemplo procesando el mismo trabajo que ellos hacen.

- ¿Y a sus compañeros del mismo nivel?

S3: Por ejemplo, cuando nos turnamos para hacer el trabajo para que otro pueda descansar.

13. ¿Cuénteme si ha tenido algún enfrentamiento con las personas de su mismo nivel?

S3: Si, explico caso: si puede explicarlo:

A bueno estaba yo en una capacitación por ejemplo hablando acerca de los errores que está cometiendo el personal operativo y errores por mala ejecución en el trabajo y mientras que yo hablaba estaba un coordinador sentado hablando con las dos personas que tenía al lado, sin embargo yo continúe con mi trabajo, pero ya después de un tiempo siguió hablando, siguió hablando; y yo le dije a el que por favor me colaborara que estaba hablando él se ofendió y me dijo que estaban hablando del tema entonces yo le dije pues cuando yo termine mi intervención entonces ustedes hablan del tema ese fue el enfrentamiento el ingeniero considera que yo le falte al respeto porque le dije que se callara cuando yo estaba hablando.

- ¿Llego a resolver el conflicto?

S3: No el conflicto todavía esta porque él sigue pensando que yo le falte el respeto y yo considero que yo no le falte al respeto.

A no después de que me hizo el reclamo después y además que cuando me hizo el reclamo prácticamente me empujo y eso fue lo que más me molesto y eso es lo que no acepto.

- ¿Cómo mantiene las decisiones que toma frente a sus colaboradores que estrategias utiliza para mantenerlas?

S3: Pues cuando uno toma decisiones, así como por ejemplo prohibir algo tiene uno que estar constantemente revisando que las cosas no se hagan así, porque si no se hacen pues cada vez que vaya a ver una nueva decisión o una nueva norma no la van a coger porque dirán no es nunca le ponen atención a eso.

14. ¿Cómo es el apoyo que le presta a su equipo de trabajo cuando las cosas salen mal?

S3: Pues el equipo de trabajo cuando las cosas salen mal, si ha sido unido o por lo menos han aceptado que los errores se han cometido y que son como un equipo de trabajo y si o sea los errores los asumen todos y no empiezan a echarle la culpa al uno o al otro, ...no.

- ¿Cuáles son los cambios que usted ha observado en su equipo de trabajo?

S3: El equipo lo veo más unido, independiente pues de todas las cosas al comienzo había muchos problemas de convivencia y eso ha mejorado mucho, yo pienso que de todas maneras pues venían de un trabajo pesado de unos meses en los que tuvieron mucho trabajo y poco descansado y pues el trabajo a medida que sea a mejorado el rendimiento pues ellos han tenido más descanso porque eso les da como un aire como para llegar a trabajar como en armonía.

15. ¿Cómo considera que ha mejorado las habilidades de su equipo de trabajo?

S3: Bueno eh...he tratado de vincularlos más como que aprendan hacer más cosas fuera de las funciones que tienen asignadas y les he dado como la oportunidad de que conozcan cosas de las que yo también hago, que se involucren más en todo el proceso no solo lo que tienen asignado para hacer sin embargo hay algunos que si como que lo ven bien y otros como que no lo aprovechan, pero pues yo he tratado de que todos participen

17. ¿Cuénteme como realiza el proceso de comunicación de las actividades a su grupo de trabajo?

S3: Por lo general verbal no reunimos y les informo de pronto que novedad hubo hay que hacer esto, o hay que hacer lo otro, pero si ya es algo más gerencial pues hemos hecho comunicados o algunas cosas se han informado por correo.

18. ¿Cómo considera que es su manera de comunicarse con compañeros de trabajo?

S3: Yo pienso que la comunicación es asertiva, que se ha logrado el objetivo, cuando ha habido dificultades, los errores que se han presentado se les han mostrado, se les ha indicado pues en que están fallando y los cambios se han visto, las cifras las estadísticas demuestran que los cambios si se ven.

- ¿Con todos sus compañeros de trabajo incluyendo al área operativa, el área administrativa de las personas que están en el mismo nivel jerárquico?

S3: Ummm la verdad o sea con el equipo de trabajo que tengo a cargo ha sido fácil, pero con los otros grupos casi no, de pronto con el operativo porque es más fácil llegar y decirle un operativo tiene que hacer esto así a si y él sabe que está recibiendo una instrucción y así tiene que hacerlo, pero a nivel jerárquico de pronto de coordinadores es difícil porque ya cada quien tiene como su ritmo de trabajo ya hacen las cosas así y cambiarlas es complicado.

- ¿Cuáles canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo?

S3: Correo, Correo porque pues por experiencia siempre es mejor que las cosas que vienen por escrito.

19. ¿Cómo maneja usted la comunicación informal con sus compañeros de trabajo?

S3: Ummm... ¿Comunicación informal ya como personal?, -si sus relaciones interpersonales-, ha pues normal hay compañeros con los que uno habla de las cosas que le pasan a uno, de la familia, del trabajo, de los hijos, pero pues hay otros con los que no, con algunos el saludo, no porque no quiera hacer amistad con ellos, pero es porque el trabajo es diferente, es una persona que de pronto está ahí cerca, pero con la que hay mucha relación laboral, entonces no va a haber mucha relación personal.

- ¿Después de estas preguntas usted quiere agregar algo o debemos incluir algún otro comentario al que de pronto no hayamos hecho referencia?

S3: No. señora

Muchas gracias por su tiempo.

S3: Si señora gracias a usted

Entrevista No. 4

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la compañía?

S4: Supervisor operativo (1)

2. ¿Qué cantidad de personas tiene a cargo?

S4: 16 personas

3. ¿Cómo considera usted que la perciben sus colaboradores?

S4: Como un líder.

4. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades según sus subordinados?

S4: Pues lo que pasa es que yo tengo una forma de ser, que es, digamos como muy, ehhhh..., no es amable, es más bien compincherio, si como más del tipo amigable, amistoso, entonces, el trato que yo tengo con ellos es amistoso, pero en el momento que me toca ya ser estricto pues lo soy.

- ¿Qué tipo de líder considera usted que lo perciben sus colaboradores y sus compañeros de trabajo?

S4: De tipo colaborador.

5. ¿Cuáles considera que son las necesidades de capacitación de su equipo de trabajo?

S4: Pues inicialmente, a lo todo lo concerniente al nuevo sistema, pues porque ellos han tenido mucho inconveniente con eso pues aparte del manejo de lo que impresora y celular, y el otro concepto así macro seria el reporte de las novedades, que a veces se confunden en ese tipo de conceptos.

6. ¿En qué medida considera que el plan de capacitación de la organización ayuda al desarrollo del personal?

S4: Lo que pasa es que, o sea, la empresa como tal tiene un plan de desarrollo respecto a las capacitaciones, pero el personal hay ocasiones en las que no, como que no pone de su parte, entonces como que no se les ve ese avance.

7. ¿Cuáles considera que son el área que debe fortalecer en su formación para ser un buen líder?

S4: En mi formación, pues, mas como el tipo organizacional, como darle a uno a entender que hay ciertas escalas jerárquicas en ese tipo.

8. ¿Cómo motiva a su equipo de trabajo para cumplir con las metas y objetivos del contrato?

S4: Pues inicialmente, pues yo hago el trabajo, o sea, yo les digo a ellos qué pueden hacer porque yo lo puedo hacer, entonces yo les demuestro a ellos mediante mi forma de hacer las cosas y que ellos también las puedan hacer.

9. ¿Cómo realiza la retroalimentación de los procesos con su equipo de trabajo?

S4: Yo cuando veo alguna falencia en alguno de ellos, se las hago saber de manera verbal, y manera visual porque nosotros les mostramos los casos a ellos.

10. ¿Cómo realiza el reconocimiento a las personas que hacen bien su trabajo?

S4: Pues uno les dice a ellos en que son más fuertes respecto al trabajo y de pronto un llega y les invita a tomar una gaseosa o les da una felicitación, eso.

11. ¿Cuáles son las decisiones que usted ha tenido que tomar frente a los conflictos o situaciones que se presentan dentro de la organización?

S4: El separar lo que es la amistad con el trato laboral, porque ellos en ocasiones confunden este tipo de relaciones y ahí es donde uno no puede dar el brazo a torcer.

12. ¿En qué forma brinda apoyo y ayuda a los compañeros de su mismo nivel jerárquico?

S4: Cuando estamos congestionados de trabajo intento pues, decirles a ellos cual es la cantidad para así mismo partir las cantidades y tener menos carga laboral, al igual que cuando estamos represados de trabajo porque se cruzan los dos procesos que manejamos, entonces nos dividimos, unos trabajan en un proceso y los otros trabajan en el otro para poder hacer así todo el proceso general al mismo tiempo y no tener inconvenientes por falta de especialización los dos procesos.

- ¿Cuáles son sus estrategias para mantener las decisiones que toma ante sus trabajadores?

S4: Pues primero apoyarme en mis superiores, porque casi todo lo que voy a hacer lo comunico con ellos, según pues, ya hablar con ellos de una manera completa, y darles a entender las cosas, les guste o no les guste porque simplemente ese es el orden de las cosas.

13. ¿Cuénteme si ha tenido algún enfrentamiento con las personas de su mismo nivel jerárquico o superior?

S4: Con las de mí mismo nivel, más que un enfrentamiento es más como un choque de ideas, y con mi nivel superior, no señora.

14. ¿Cómo es el apoyo que le presta a su equipo de trabajo cuando las cosas salen mal?

S4: Primero pues se establece la comunicación para saber en qué se falló, segundo, pues asumir las responsabilidades de cada uno.

15. ¿Cómo considera que ha mejorado las habilidades de su equipo de trabajo?

S4: La comunicación entre los supervisores e inspectores, debido a que antes no había como esa relación de decir, yo hice esto para que me haga el favor y me colabore, o ingeniero me puede hacer el favor y me ayuda con esto porque no lo puedo hacer, o me puede llevar a tal parte, ese tipo de cosas son más comunicativas, antes eran como más de imposición, pero no comunicativas.

16. ¿Cuáles han sido los cambios que usted ha observado en su equipo de trabajo, cambios favorables o cambios negativos?

S4: Cambios favorables, los que te estaba diciendo, como ha aumentado la comunicación, y desfavorables, es que entre ellos mismos debido a esa comunicación también han creado como ciertos ambientes que no son buenos para la empresa pero que de igual se ha socializado para intentar mejorarlos.

17. ¿Cuénteme como realiza el proceso de comunicación con su equipo de trabajo?

S4: Pues por lo menos cuando un inspector, o un muchacho del grupo de trabajo tienen un error se lo comunico, lo llevo a terreno si estoy con él en el momento, le digo, vea esto se hace así y así para que no lo cometa, o si estamos en la empresa entonces le muestro las imágenes de los errores que está cometiendo para que no los vuelva a cometer.

18. ¿Cómo considera que es su manera de comunicarse con compañeros de trabajo?

S4: yo considero que digo las cosas así, como son, yo siempre digo las cosas a mi manera de pensar, que en ocasiones no es como la más certera, pero si lo digo sin necesidad de contenerme.

- ¿Cuáles canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo?

S4: El verbal y el escrito, escrito pues mediante correos, y verbal mediante la comunicación que tenemos.

19. ¿Cómo maneja usted la comunicación informal con sus compañeros de trabajo y sus relaciones interpersonales?

S4: Nosotros tenemos, he, pues inicialmente no teníamos ese ambiente por decirlo así amistoso, pero a medida que ha pasado el tiempo hemos estrechado más como ese tipo de amistad, esa es mi relación interpersonal con ellos.

- ¿Después de estas preguntas usted quiere agregar algo o que me quiera comentar respecto del liderazgo?

S4: No señora.

Muchas gracias.

S4: Muchas gracias

Entrevista No. 5

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la compañía?

S5: Supervisor operativo (2)

2. ¿Qué cantidad de personas tiene a cargo?

S5:16 personas

3. ¿Cómo considera usted que la perciben sus colaboradores?

S5: Estricto.

4. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades según sus subordinados?

S5: La verdad, a uno nunca le hablan de eso, los subordinados nunca me transmiten esos, que fortalezas o que debilidades tengo en cuanto al manejo de ellos.

5. ¿Cuáles considera que son las necesidades de capacitación de su equipo de trabajo?

S5: En cuanto a lo corporativo, creo que, en la calidad de ejecución en el trabajo, muchos de ellos hacen el trabajo por hacerlo y no trabajo con calidad, Ummm... Creo que es la mayor falencia que tienen ellos.

6. ¿En qué medida considera que el plan de capacitación de la organización ayuda al desarrollo del personal?

S5: Siempre una capacitación va a mejorar en cualquier sentido, desde que a uno le enseñen a hacer las cosas uno va a aprender a hacerlas y así mismo va a transmitir esa información

7. ¿Cuáles considera que son el área que debe fortalecer en su formación para ser un buen líder?

S5: En mi formación, pues, en este trabajo uno maneja mucho usuario, cliente, manejo al usuario, ehhhh, conocimientos técnicos propios de la actividad, igualmente manejamos vehículos, sobre manejo defensivo, normas de tránsito, primeros auxilios, todas esas capacitaciones tienen que servirle a uno para un mejor desarrollo de las actividades.

- ¿Y para ser un buen líder que considera usted que debe fortalecer dentro de su formación?

S5: Yo creo que para ser un buen líder uno debe ser un buen trabajador primero que todo, un líder demuestra es con el ejemplo, no con órdenes ni con directriz y trato de hacer las cosas bien para demostrar a mis subalternos como se deben hacer las cosas.

8. ¿Cómo motiva a su equipo de trabajo para cumplir con las metas y objetivos del contrato?

S5: Siempre se le tiene que reconocer al trabajador la buena labor, si, así como uno ataca las falencias de cada uno de los colaboradores o las falencias grupales, también se debe felicitar a aquel trabajador que hace las cosas bien y bien ejecutadas.

9. ¿Cómo realiza la retroalimentación de los procesos con su equipo de trabajo?

S5: A los inspectores se les muestran sus errores cometidos, sus falencias cometidas y sus logros bien ejecutados, se les trasmite esta información para que cada uno haga su autocorrección y una retroalimentación de los errores, y así mismo los míos yo también soy una persona que se equivoca y así mismo demostrarles que se puede corregir.

10. ¿Cómo realiza el reconocimiento a las personas que hacen bien su trabajo?

S5: Se los transmito verbalmente, y personalmente le transmito esa información.

11. ¿Cuáles son las decisiones que usted ha tenido que tomar frente a los conflictos o situaciones que se presentan dentro de la organización?

S5: Bueno uno como supervisor tiene parte administrativa, igual uno puede sugerir que se tomen decisiones, pero igual en la organización las decisiones no las tomo yo, las toma un jefe que está más arriba.

13. ¿En qué forma brinda apoyo y ayuda a los compañeros de su mismo nivel jerárquico?

S5: Bueno, he, en nuestro proceso las tareas están divididas en tres personas, cada uno tiene unas funciones, mes a mes y cada uno está dispuesto a apoyar a los demás, en las demás tareas que se designen.

13. ¿Cuénteme si ha tenido algún enfrentamiento con las personas de su mismo nivel?

S5: No, enfrentamientos creería que no, es más diferencias de conceptos, diferencias en cuanto a la percepción de trabajo, cada supervisor tiene su forma de trabajo en equipo, y a veces yo difiero de la forma como hacen su trabajo y ellos difieren de la forma como yo hago mi trabajo, igual llegamos a un consenso para tomar la mejora decisión para la organización.

14. ¿Cómo es el apoyo que le presta a su equipo de trabajo cuando las cosas salen mal?

S5: Bueno como siempre lo he dicho, uno debe demostrarle es como se hacen las cosas, enseñarles que cuando se les presente una dificultad que posible solución se les puede dar, ya si la solución no está en mis manos, transmitirle la información a una persona que pueda dar solución a este inconveniente.

15. ¿Cómo considera que ha mejorado las habilidades de su equipo de trabajo?

S5: Hombre, yo creo que uno todos los días aprende, mal que bien algo se aprende en el trabajo y todos los días se aprende algo, todos los días nos volvemos mejores trabajadores, y mejores personas, esta labor nos lleva a un continuo mejoramiento día a día en la labor que hacemos, o sea, no necesariamente se tienen que mostrar mejoras laborales sino personales también, y para la organización.

16. ¿Cuáles han sido los cambios que usted ha observado en su equipo de trabajo, cambios favorables o cambios negativos?

S5: Mi equipo de trabajo en esta organización es un equipo que se mantiene rotando, desafortunadamente el mismo trabajo y la organización lo hace que sea así, y el trabajo bajo presión lleva a cometer muchos errores, entonces unos meses se puede ver una mejora y otros meses se puede ver una baja en esa mejoría todos mantenemos en unos picos altos y bajos siempre.

- ¿Me podría por favor mencionar un caso en el cual haya notado mejoría o haya notado un cambio favorable dentro de su equipo de trabajo?

S5: Bueno de pronto dentro de mi equipo de trabajo no, pero hay inspectores que a través del conocimiento trasladado hacia ellos han empezado a hacer mejor las cosas, muchos de ellos de pronto no tenían claras de que hacer en algunas situaciones que se les presenten durante la labor a ejecutar a estos inspectores se les dio más o menos una instrucción de que solución se les puede brindar, dado el caso y así mismo se ha venido disminuyendo los errores en este tipo de casos.

17. ¿Cuénteme como realiza el proceso de comunicación de las actividades que debe realizar su equipo de trabajo?

S5: Nosotros tenemos una capacitación mensual en la cual y pues además nuestra labor es cíclica todos los meses se va a hacer prácticamente lo mismo, lo único que varía es la zona de trabajo, porque la actividad como tal es la misma,

18. ¿Cómo considera que es su manera de comunicarse con compañeros de trabajo?

S5: Siempre me he considerado como una persona que trasmite la información buena o mala, trate de gustarle o no a mis compañeros, trato siempre de sincero, no todas las veces puede ser bueno, pero tampoco todo puede ser malo, sin embargo, esto es bueno porque se atacan problemas o posibles logros que pueda haber en la organización.

-. ¿Cuáles canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo o con un nivel superior?

S5: En cuanto a mis compañeros directos que son los otros dos supervisores, mas es el dialogo verbal, ya que nos encontramos uno muy cerca del otro y en cuanto a mis jefes en orden jerárquico pues el correo o también la transmisión oral.

Gracias por su tiempo.

Apéndice C. Formato de consentimiento informado

Como lo estipula Bernal (2006), es una herramienta que se utiliza para informar a los participantes sobre los que sucederá durante la investigación, el siguiente fue el formato que se utilizó.

Fecha: _____

Yo _____, con documento de identidad C.C. _____ T.I. _____ otro _____ cual _____ No. _____, certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que el estudiante _____ me ha invitado a participar en el estudio para presentar una propuesta de un modelo de liderazgo para el nivel táctico de la empresa Sypelc S.A.S.; que actúo consecuente, libre y voluntariamente como colaborador, contribuyendo a éste procedimiento de forma activa. Soy conocedor(a) de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico, cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna, que no me harán devolución escrita y que no se trata de una intervención con fines de tratamiento psicológico.

Que se respetara la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Participante: _____ c.c. No. _____

